

Der demografische Wandel in Bibliotheken
*Bedingungen der Arbeitsfähigkeit
älterer Mitarbeiter*

Bachelorarbeit
Studiengang Bibliothekswesen
Fakultät für Informations- und Kommunikationswissenschaften
Fachhochschule Köln

vorgelegt von:

Verena Pfennig

am 19.12.2013 bei
Frau Prof. Dr. phil. Simone Fühles-Ubach und
Frau Miriam Lorenz Dipl.-Bibl.

Kurzfassung

Die vorliegende Arbeit befasst sich mit dem demografischen Wandel innerhalb des Bibliothekspersonals und seine Auswirkungen auf Bibliotheken. Nach einem kurzen Teil über die demografische Entwicklung in Deutschland und einer Auswahl wissenschaftlicher Modelle des Alters, werden die Potentiale und Problematiken, die alternde Belegschaften in Bibliotheken bergen, thematisiert. Anschließend wird darauf eingegangen, welche Bedingungen geschaffen werden müssen, um die Arbeitsfähigkeit älterer Mitarbeiter zu erhalten.

Schlagwörter: Bibliothek, Bibliothekspersonal, demographischer Wandel,
Personalpolitik, älterer Arbeitnehmer

Abstract

The present work deals with the demographic change within the library staff and its impact on libraries. After a short section on the demographic development in Germany and a selection of scientific models of age, the potentials and problems, involving the aging workforce in libraries, are discussed. Afterwards the conditions, that must be created to keep the employability of older employees, are getting emphasized.

Keywords: library, library staff, demographic change, personnel policy,
older people

Inhaltsverzeichnis

Tabellenverzeichnis.....	V
Abkürzungsverzeichnis.....	VI
1. Einleitung	1
2. Die demografische Entwicklung.....	2
2.1 Der demografische Wandel in Deutschland	2
2.2 Der demografische Wandel in Bibliotheken.....	3
3. Altern im Erwerbsleben	4
3.1 Altersverständnis in der Gesellschaft – Erwartungen und Vorurteile	5
3.2 Wissenschaftliche Modelle des Alterns	6
3.2.1 Defizitmodell.....	6
3.2.2 Aktivitäts- und Disengagementtheorie	7
3.2.3 Kompetenzmodell.....	7
4. Aspekte im Arbeitsprozess älterer Mitarbeiter in Bibliotheken	8
4.1 Leistungsfähigkeit	8
4.1.1 Kompetenzen	11
4.1.2 Alter und Innovation.....	14
4.2 Gesundheit	19
4.2.1 Altersbedingte Krankheiten.....	20
4.2.2 Krankenstand älterer Mitarbeiter	23
4.3 Technikwandel.....	24
4.4 Lernfähigkeit und Lernroutine	27
4.5 Weiterbildungsabstinenz	29
4.6 Problembewusstsein in bibliothekarischen Einrichtungen	30
5. Ansätze zur Problemlösung.....	33
5.1 Arbeitsfähigkeit erhalten und fördern	33
5.2 Gesundheitsmanagement.....	36
5.2.1 Verhaltensprävention.....	37
5.2.2 Verhältnisprävention.....	40

5.3 Motivation	42
5.4 Arbeitszeitgestaltung.....	46
5.5 Lebenslanges Lernen	51
5.6 Fort- und Weiterbildung	54
5.7 Arbeitsgestaltung und -organisation.....	57
5.7.1 Job Rotation	58
5.7.2 Job Enlargement	59
5.7.3 Job Enrichment	60
5.7.4 Hospitation	60
5.7.5 Altersgemischte Teams	61
5.8 Unternehmens- und Wertschätzungskultur	65
6. Fazit	67
Anhangverzeichnis	69
Anhang.....	71
Literaturverzeichnis	88

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Stärken jüngerer und älterer Arbeitnehmer	12
Tabelle 2: Weiterbildungsangebote für Mitarbeiter 50+	31-32

Abkürzungsverzeichnis

ABI	Arbeitsbewältigungs-Index
AU-Fälle	Arbeitsunfähigkeitsfälle
BIB	Berufsverband Information Bibliothek
BKK	Betriebskrankenkasse
bzw.	beziehungsweise
DGB	Deutscher Gewerkschaftsbund
d. h.	das heißt
etc.	et cetera
ETH Zürich	Eidgenössische Technische Hochschule Zürich
ggf.	gegebenenfalls
IFLA	International Federation of Library Associations and Institutions
IuK-Technologien	Informations- und Kommunikationstechnologien
OPAC	Online Public Access Catalogue
SUB Hamburg	Staats- und Universitätsbibliothek Hamburg
TIB/UB Hannover	Technische Informationsbibliothek/Universitätsbibliothek Hannover
ULB Münster	Universitäts- und Landesbibliothek Münster
z. B.	zum Beispiel
ZBIW	Zentrum für Bibliotheks- und Informationswissenschaftliche Weiterbildung
ZB MED	Deutsche Zentralbibliothek für Medizin

1. Einleitung

Der demografische Wandel und seine Auswirkungen sind seit Jahren ein Dauerthema im öffentlichen Diskurs. Auch in Bibliotheken steigt das Durchschnittsalter der Mitarbeiter¹. Hierzu gibt die Arbeit im ersten Teil einen kurzen Überblick. Wer genau zu den älteren Mitarbeitern gehört, ist weder juristisch noch wissenschaftlich eindeutig definiert.² Der Begriff „älterer Mitarbeiter“ dient zur Bezeichnung von Arbeitnehmern, die ein gewisses Lebensalter erreicht oder überschritten haben, wobei in der Literatur unterschiedliche Grenzen gezogen werden. Vielfach werden Arbeitnehmer ab 50 Jahren zu den älteren Arbeitnehmern gezählt, an anderen Stellen sind es die Mitarbeiter ab 40 oder 45 Jahren. Da Alter relativ ist und es keine allgemeingültige Übereinstimmung zwischen kalendarischem Alter und Persönlichkeitsmerkmalen gibt, ist es schwierig den älteren Mitarbeiter pauschal zu definieren.³ Die Gesellschaft bestimmt, wer zum älteren Arbeitnehmer zählt. In Zeiten boomender Wirtschaft und knapper Arbeitskräfte ist man auch mit Mitte 50 noch jung und als wertvolle Arbeitskraft begehrt. In Zeiten der Rezession und hoher Arbeitslosigkeit dagegen ist bereits der 40- bis 45-Jährige zu alt für eine Vermittlung auf dem Arbeitsmarkt.⁴ Trotz der beschriebenen Begriffsproblematik sollen aus Gründen der einfachen Handhabung im Folgenden Mitarbeiter ab dem 50. Lebensjahr als ältere Mitarbeiter definiert werden.

Der zweite Teil der Arbeit beschäftigt sich mit Erwartungen, Vorurteilen und wissenschaftlichen Modellen des Alters.

Nach Jahrzehnten, in denen ältere Mitarbeiter oft durch Frühpensionierungswellen zeitig in den Ruhestand gingen, ist heute ein Paradigmenwechsel festzustellen, der weg vom Trend der verjüngten Belegschaften hin zu einem längeren Verbleib älterer Beschäftigter geht.⁵ Wie sich dieser Paradigmenwechsel auf Bibliotheken und vor allem auf ältere Mitarbeiter auswirkt, welche Potentiale und Problematiken entstehen können und wie es um das Problembewusstsein

¹ Aus Gründen der sprachlichen Vereinfachung und der besseren Lesbarkeit findet lediglich die männliche Form Verwendung. Die Ausführungen beziehen sich gleichermaßen auf weibliche und männliche Personen.

² Vgl. Bockslaff: Ältere Arbeitnehmer, in: Vedder (Hrsg.): Glossar, 2008, S. 9

³ Vgl. Adenauer: Die Potenziale älterer Mitarbeiter im Betrieb erkennen und nutzen, in: Angewandte Arbeitswissenschaft. Zeitschrift für die Unternehmenspraxis, Nr. 172, 2002, S. 22

⁴ Vgl. Brandenburg: Die Zukunft sieht alt aus, 2007, S. 64

⁵ Vgl. Freude: Demographischer Wandel, Gesundheit und Arbeitsfähigkeit, in: Kerschbaumer (Hrsg.): Sozialstaat und demographischer Wandel, 2005, S. 185

in bibliothekarischen Einrichtungen gestellt ist, wird im dritten Teil der Arbeit näher beleuchtet. Im letzten Teil der Arbeit werden Ansätze zur Problemlösung und den Rahmenbedingungen aufgezeigt, die Institutionen stellen sollten, um auf der einen Seite die Arbeitsfähigkeit Beschäftigter möglichst lange erhalten zu können und auf der anderen Seite, im Hinblick auf den zukünftigen Fachkräftemangel, auch als attraktiver Arbeitgeber Arbeitskräfte zu binden.

Die Felder Personalmanagement und Führungsverhalten sind Bestandteil vieler Gliederungspunkte, können aber explizit im Rahmen dieser Bachelorarbeit nicht vertiefend ausgeführt werden. Anzumerken ist auch die Problematik des Wissensverlusts durch Pensionierungen, die ebenfalls Bestandteil des demografischen Wandels in Bibliotheken ist, hier aber nicht weiter beleuchtet werden kann.

2. Die demografische Entwicklung

Die demografische Entwicklung setzt sich aus verschiedenen Bestandteilen zusammen: den Veränderungen der Bevölkerungsentwicklung, der Alters- und Geschlechterstruktur, der ethnischen Zusammensetzung und der regionalen Verteilung der Bevölkerung sowie der Lebensformen. Prägend für die Entwicklung sind dabei die Anzahl der Geburten und der Sterbefälle sowie die Wanderungsbilanz.⁶ Im Folgenden wird das Augenmerk innerhalb der demografischen Entwicklung ausschließlich auf die Altersstruktur gelegt.

2.1 Der demografische Wandel in Deutschland

Bis zum Anfang der 1970er Jahre sorgten in Deutschland die sogenannten „Babyboomer“, die zwischen 1955 und 1964 geboren wurden⁷ und die darauffolgende „Generation X“⁸, die zwischen 1965 und 1976 geboren wurde,⁹ für einen Geburtenüberschuss. Seit dem dann einsetzenden Geburtenrückgang überstieg die Zahl der Gestorbenen diejenige der Geborenen. Durch einen hohen Zuwanderungsüberschuss stieg die Bevölkerung Deutschlands bis zum Jahr 2002 trotzdem an. Seit 2003 geht die Bevölkerungszahl in Deutschland

⁶ Vgl. Bundesministerium des Innern (Hrsg.): Demografiebericht, 2011, S. 11

⁷ Vgl. ebd., S. 12

⁸ Der Begriff „Generation X“ wird vor allem im angloamerikanischen Bereich genutzt.

⁹ Vgl. Blackburn: Generational tug of war, in: Varlejs (Hrsg.): Strategies for Regenerating the Library and Information Profession, 2009, S. 150

allerdings zurück.¹⁰ Dies bedeutet für die demografische Zukunft Deutschlands, dass die Bevölkerung im Allgemeinen, als auch die Erwerbsbevölkerung, immer älter wird, gleichzeitig aber die nachwachsenden Generationen zahlenmäßig geringer werden (s. Abb. 1).

Die Altersstruktur der Erwerbstätigen wird in der kommenden Dekade jeweils zu etwa 40 % aus den 30- bis 50-Jährigen und den 50- bis unter 65-Jährigen bestehen.¹¹ Schon heute ist die Erwerbstätigenquote¹² der älteren Mitarbeiter deutlich gestiegen. Vergleicht man die Jahre 2005 und 2010, stieg sie um mehr als 12 Prozentpunkte von 45,4 % auf 57,5 %. Dies trifft besonders auf die Altersgruppe der 60- bis 64-Jährigen zu, deren Erwerbsbeteiligung sich seit 2000 mehr als verdoppelt hat.¹³ Im Jahr 2030 wird durch die Babyboomer-Generation die Zahl der 60- bis 64-Jährigen gegenüber heute um 1,6 Millionen höher liegen (s. Abb. 2).¹⁴

2.2 Der demografische Wandel in Bibliotheken

Die allgemeine demografische Entwicklung Deutschlands spiegelt sich deutlich in der Berufsgruppe der Bibliothekare wider. Das Durchschnittsalter der Beschäftigten im öffentlichen Dienst, zu dem die Mehrzahl der Bibliothekare gehört, zeigt einen kontinuierlichen Anstieg. Lag es 2001 noch bei 42,6 Jahren lässt sich zehn Jahre später schon ein Anstieg von 2,3 Jahren auf 44,9 Jahre verzeichnen (s. Abb. 3).¹⁵ Betrachtet man nun das von der Bundesagentur für Arbeit in „Bibliothekare, Archivare und Museumsfachleute“ eingeteilte Berufsfeld, wird deutlich, dass vor allem die Gruppe der 35- bis 49-Jährigen stetig abnimmt, während die Gruppe der über 50-Jährigen sich von Jahr zu Jahr vergrößert.

¹⁰ Vgl. Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung: Bevölkerungsbilanz und Altersstruktur, 2013. Online verfügbar unter http://www.bib-demografie.de/DE/ZahlenundFakten/02/bevoelkerungsbilanz_und_altersstruktur_node.html, zuletzt geprüft am 03.12.2013

¹¹ Vgl. Bundesministerium des Innern (Hrsg.): Demografiebericht, 2011, S. 36-37

¹² Die Erwerbstätigenquote bezeichnet den Anteil der Erwerbstätigen an der vergleichbaren Bevölkerungsgruppe.

¹³ Vgl. Bundesministerium des Innern (Hrsg.): Demografiebericht, 2011, S. 104

¹⁴ Vgl. ebd., S. 106

¹⁵ Vgl. Statistisches Bundesamt (Hrsg.): Entwicklung des Durchschnittsalters der Beschäftigten im öffentlichen Dienst, 2013, S. 1

ßert (s. Abb. 4).¹⁶ Die deutliche Überalterung in deutschen Bibliotheken ist bereits seit 20 Jahren erkennbar.¹⁷

Es ist unverkennbar, dass Bibliotheken bereits heute – und zukünftig noch verstärkt – ihre Aufgaben und Herausforderungen mit einem wachsenden Anteil an Beschäftigten im höheren Alter bewältigen müssen. Bibliotheken sollten sich in ihrer Personalpolitik und Personalplanung strategisch auf ältere Mitarbeiter einstellen. Es muss Lösungen geben, Bibliothekare über eine längere Dauer des Berufslebens zu motivieren sowie ihre Gesundheit und Leistungsfähigkeit zu erhalten, was letztlich auch zu einer Erhöhung der individuellen Zufriedenheit des Arbeitnehmers führt.

3. Altern im Erwerbsleben

In der Vergangenheit wurde durch Frühpensionierungswellen nicht nur die Gruppe der älteren Mitarbeiter ausgedünnt, es entwickelte sich auch gleichzeitig einerseits ein negatives Bild von der Leistungsfähigkeit Älterer, andererseits wurde bei älteren Mitarbeitern auch der Wunsch nach einem möglichst frühen Ende der Lebensarbeitszeit gefördert.¹⁸ Im Jahr 2012 waren im öffentlichen Dienst 6 % der Neupensionierten aufgrund von Vorruhestandsregelungen in den Ruhestand versetzt worden.^{19,20} In Folge des sinkenden Rentenniveaus und des anstehenden Nachwuchsmangels lässt sich eine Erwerbslebensverkürzung für zukünftige Generationen kaum noch realisieren. Durch die Verschiebung des Renteneintritts auf 67 Jahre werden Bibliotheken und ihre Mitarbeiter gezwungen, sich mit den sich verändernden Altersstrukturen auseinanderzusetzen.²¹ In der Literatur ist dabei ein langsamer Wandel zu erkennen, der nicht mehr nur die sogenannten Altersrisiken wie Gesundheits- und Qualifi-

¹⁶ Vgl. Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (Hrsg.): Berufe im Spiegel der Statistik 2002-2011. Berufsfeld 823, 2013. Online verfügbar unter: <http://bisds.infosys.iab.de/bisds/result?region=19&beruf=BO823&qualifikation=2>, zuletzt geprüft am 04.12.2013

¹⁷ Vgl. Hartmann: Wissenstransfer, 2009, S. 65

¹⁸ Vgl. Busch: Demografischer Wandel und veränderte Altersstrukturen in Unternehmen, in: Armutat (Hrsg.): Lebensereignisorientiertes Personalmanagement, 2009, S. 19

¹⁹ Vgl. Statistisches Bundesamt (Hrsg.): Öffentlicher Dienst 2013, 2013. Online verfügbar unter https://www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/Pressemitteilungen/2013/07/PD13_236_742.pdf.pdf;jsessionid=03AC3CFB0F7607023560C38F0464706C.cae1?__blob=publicationFile, zuletzt geprüft am 03.12.2013

²⁰ Aufgrund nicht vorhandener Statistiken zu den Frühpensionierungen von Bibliothekaren wurde auf Daten zu Frühpensionierungen im öffentlichen Dienst zurückgegriffen.

²¹ Vgl. Busch: Demografischer Wandel und veränderte Altersstrukturen in Unternehmen, in: Armutat Sascha (Hrsg.): Lebensereignisorientiertes Personalmanagement, 2009, S. 20

kationsdefizite in den Fokus stellt, sondern auch die Chancen ins Blickfeld rückt, die mit der Beschäftigung älterer Mitarbeiter einhergehen.²² Der Alterungsprozess verläuft bei jedem Mitarbeiter individuell und ist in seinen Konsequenzen beeinflussbar. Somit liegt die Verantwortung beim einzelnen Mitarbeiter, aber vor allem bei den Rahmenbedingungen, die Institutionen bieten.²³

3.1 Altersverständnis in der Gesellschaft – Erwartungen und Vorurteile

Altersbilder enthalten allgemeine Vorstellungen über das Alter und die damit zusammenhängenden zu erwartenden Veränderungen und generalisieren für ältere Menschen scheinbar charakteristische Eigenschaften. Dabei können Altersbilder die Entstehung von Vorurteilen begünstigen und in negativer Form sogar dazu führen, dass im Sinne einer selbsterfüllenden Prophezeiung negativen Rollenerwartungen auch entsprochen wird.²⁴ Auch wenn in der Gesellschaft zunehmend eine Abkehr vom Defizitmodell und die Hinwendung zum Kompetenzmodell stattfindet (s. Kap. 3.2), ist der Begriff des Alterns häufig immer noch negativ besetzt. Vielfach wird von einer defizitären Grundeinstellung ausgegangen, die ältere Mitarbeiter als unflexibel, wenig lernbereit, geringer belastbar, gesundheitlich anfällig und weniger leistungsbereit einschätzt.²⁵ Wie Betriebe die Eigenschaften älterer Arbeitnehmer im Vergleich zu jüngeren Arbeitnehmern einschätzen, zeigen Ergebnisse einer Befragung der Unternehmensberatung Kienbaum. Kompetenzen älterer Mitarbeiter werden vor allem in den Bereichen Erfahrungs- und Expertenwissen, Verantwortungsbewusstsein und Qualitätsbewusstsein gesehen. Jüngeren Mitarbeitern schreiben die befragten Personen Eigenschaften wie Kreativität, Flexibilität und eine stärkere körperliche Belastbarkeit zu. Sie werden als lernfähiger und auch leistungsmotivierter angesehen (s. Abb. 5).²⁶ Das hat für ältere Mitarbeiter oft die demotivierende

²² Vgl. Morschhäuser: Demographiebewusstes Personalmanagement, 2008, S. 22

²³ Vgl. Busch: Demografischer Wandel und veränderte Altersstrukturen in Unternehmen, in: Armutat Sascha (Hrsg.): Lebensereignisorientiertes Personalmanagement, 2009, S. 20

²⁴ Vgl. Winkels: Demografischer Wandel, 2007, S. 57

²⁵ Vgl. Bruch: Generationen erfolgreich führen, 2010, S. 56

²⁶ Vgl. Bellmann: Den Wandel gestalten, in: Lorenz (Hrsg.): Alternsgerechtes Arbeiten, 2008, S. 20-22

Folge einer „Ruhigstellung“. Das altersgekoppelte stereotype Denken greift zu kurz und wird den individuellen Ansprüchen der Mitarbeiter nicht gerecht.²⁷

3.2 Wissenschaftliche Modelle des Alterns

Im Laufe der Zeit hat sich sowohl die wissenschaftliche als auch die gesellschaftliche Sichtweise im Hinblick auf den Prozess des Alterns verändert. Drei Modelle des Alterns sollen im Weiteren näher betrachtet werden: Zu Beginn des 20. Jahrhunderts war das Defizitmodell, das die menschliche Alterung als Verfall körperlicher und geistiger Funktionen betrachtete, Stand der Wissenschaft. Dieses Modell wurde in den 1960er Jahren durch das Aktivitäts- und Disengagementmodell abgelöst. Das noch heute gültige Kompetenzmodell wurde schließlich Anfang der 1970er Jahre entwickelt.²⁸

3.2.1 Defizitmodell

Das Defizit- oder auch Defektmodell beruht auf der Annahme, dass der Mensch im Laufe seines Lebens in seiner Funktions- und Leistungsfähigkeit immer weiter nachlässt. Hierbei wird eine altersbezogene Verschlechterung physischer und psychischer Leistungen unterstellt, die Defizite und Störungen auftreten lässt.²⁹ So wird z. B. davon ausgegangen, dass körperliche, denkdynamische und sinnliche Fähigkeiten bis zum 20. Lebensjahr ansteigen, bis zum 30. Lebensjahr stabil bleiben und danach stetig abfallen. Diesem Modell zufolge ist Altern vorrangig mit Defiziten verbunden, die einen älteren Arbeitnehmer als nicht geeignet für die Herausforderungen des Arbeitsalltags erscheinen lassen. Kritisiert wird am Defizitmodell, dass in Tests nur die fluide Intelligenz gemessen wurde.³⁰ Diese umfasst die Leistungsressourcen, die Menschen zur Bearbeitung kognitiver Anforderungen befähigt, ohne dass sie auf frühere Lernerfahrungen zurückgreifen können.³¹ Im Modell nicht beachtet wurde die kristalline Intelligenz, die verantwortlich ist für komplexes Denken, kommunikative Fähigkeiten und Erfahrungswissen. Die kristalline Intelligenz tritt im höheren Alter immer mehr in den Vordergrund und bezieht sich auf die Art und Weise, wie

²⁷ Vgl. Rühl: Elemente eines lebensereignisorientierten Personalmanagements, in: Sascha Armutat (Hrsg.): Lebensereignisorientiertes Personalmanagement, 2009, S. 30

²⁸ Vgl. Prezewowsky: Demografischer Wandel und Personalmanagement, 2007, S. 65

²⁹ Vgl. Brandenburg: Die Zukunft sieht alt aus, 2007, S. 81

³⁰ Vgl. Hesse: Zu jung für die Rente – zu alt für den Job?, 2008, S. 42

³¹ Vgl. Roßnagel: Mythos: „alter“ Mitarbeiter, 2008, S. 31

Arbeiten ausgeführt und Aufgaben gelöst werden.³² Ein Grund dafür, dass sich das Defizitmodell über so viele Jahre gehalten hat, mag darin liegen, dass die Menschen, die im höheren Alter noch vital und leistungsfähig waren, sich bis weit ins 20. Jahrhundert in der Minderheit befanden. Noch nicht lange schaffen bessere Gesundheitsvorsorge und Gesundheitsbewusstsein sowie der immer geringer werdende Anteil schwerer körperlicher Arbeit die Voraussetzung dafür, dass Ältere erfolgreich arbeiten können.³³ Der negative Zusammenhang zwischen Alter und Leistungsfähigkeit gilt seit Mitte der 1990er Jahre als widerlegt.³⁴

3.2.2 Aktivitäts- und Disengagementtheorie

Mitte der 1960er Jahre wurden zwei im Wesentlichen gegensätzliche Theorien zum Alter entwickelt.³⁵ Die Aktivitätstheorie geht davon aus, dass die Aktivierung und Nutzung von Funktionen einem Leistungsabfall entgegenwirken oder ihn sogar verhindern.³⁶ Die Aktivitätstheorie besagt, dass Menschen dauerhaft nach Lebenszufriedenheit streben, diese aber nur erreichen können, wenn sie aktiv sind und von anderen Menschen gebraucht werden. Die Disengagementtheorie dagegen geht davon aus, dass sich der soziale Aktionsradius mit zunehmendem Alter immer mehr einschränkt³⁷ und sieht in dem sozialen Rückzug älterer Menschen einen unvermeidlichen Prozess, in dem viele Beziehungen zwischen einem Menschen und anderen Mitgliedern der Gesellschaft getrennt werden. Dieser Rückzug führt zu einem generellen Rückgang an Aktivität.³⁸

3.2.3 Kompetenzmodell

Dem Kompetenzmodell zufolge ist ein Mensch nicht schlechthin kompetent, sondern kompetent zur Erfüllung bestimmter Aufgaben. Es besteht ein Zusammenhang zwischen den persönlichen Ressourcen eines Menschen und den Anforderungen, die ihm gestellt werden. Es wird davon ausgegangen, dass sich sowohl die Anforderungen als auch die Ressourcen im Laufe des Lebensalters

³² Vgl. Hesse: Zu jung für die Rente – zu alt für den Job?, 2008, S. 42

³³ Vgl. Roßnagel: Mythos: „alter“ Mitarbeiter, 2008, S. 26

³⁴ Vgl. Prezewowsky: Demografischer Wandel und Personalmanagement, 2007, S. 66

³⁵ Vgl. ebd., S. 66

³⁶ Vgl. Brandenburg: Die Zukunft sieht alt aus, 2007, S. 81

³⁷ Vgl. Prezewowsky: Demografischer Wandel und Personalmanagement, 2007, S. 66

³⁸ Vgl. Roßnagel: Mythos: „alter“ Mitarbeiter, 2008, S. 27

verändern.³⁹ Der Alterungsprozess wird als ein Wandlungsprozess begriffen, der sich über das ganze Leben erstreckt und in unterschiedlichen Phasen zu veränderten oder ausgeprägten körperlichen, geistigen und psychosozialen Kompetenzen führt.⁴⁰ Eine altersspezifische Beeinträchtigung der Leistungsfähigkeit wird im Kompetenzmodell nicht kategorisch ausgeschlossen, bezieht sich aber lediglich auf die Kapazität des Arbeitsgedächtnisses, die Aufmerksamkeitsenergie und die Verarbeitungsgeschwindigkeit. Da der ältere Mensch Kompensationsmöglichkeiten, wie beispielsweise Erfahrungs- oder Expertenwissen hat, findet ein durchgängiger altersbedingter Abbau nicht statt. Das Kompetenzmodell ist aus wissenschaftlicher Sicht bis heute gültig. Auch in der Praxis wird der Alterungsprozess zunehmend differenzierter betrachtet. Trotzdem sind Vorurteile gegenüber der Leistungsfähigkeit im Sinne des Defizitmodells immer noch stark verbreitet.⁴¹

4. Aspekte im Arbeitsprozess älterer Mitarbeiter in Bibliotheken

Wie bereits in Kapitel 2.2 aufgezeigt, spiegelt der demografische Wandel sich schon heute in den Belegschaften von Bibliotheken wider und wird sich in den nächsten Jahren und Jahrzehnten immer deutlicher auf diese auswirken. Im Zuge dessen wird in Kapitel 4 auf die Auswirkungen der Alterung in den Institutionen, auf Vorurteile und auf Problematiken eingegangen.

4.1 Leistungsfähigkeit

Die Voraussetzungen für Leistungsfähigkeit sind zum einen körperliche, psychische und soziale Gesundheit und zum anderen Kompetenz bzw. Qualifikation. Kombiniert man diese Voraussetzungen mit Leistungsbereitschaft, also Motivation, und objektiven Leistungsvoraussetzungen technischer oder organisatorischer Art, erhält man Leistung.⁴² Man unterscheidet drei Arten von Leistungsfähigkeit: die kognitive Leistungsfähigkeit, worunter alle Kompetenzen fallen, die Wissen, Einsicht und Denken erfordern, um verschiedene Aufgaben zu lösen

³⁹ Vgl. Brandenburg: Die Zukunft sieht alt aus, 2007, S. 81

⁴⁰ Vgl. Winkelmann: Qualifikation und Weiterbildung bei sich verändernden Altersstrukturen im Unternehmen, 2012, S. 5. Online verfügbar unter: http://www.sparkassenakademie-bayern.de/assets/files/veroeffentlichungen/07_Altersstr_Grundf_Benedikt_Sammelb.pdf, zuletzt geprüft am 03.12.2013

⁴¹ Vgl. Prezewowsky: Demografischer Wandel und Personalmanagement, 2007, S. 67-68

⁴² Vgl. Brandenburg: Die Zukunft sieht alt aus, 2007, S. 81

und Situationen zu bewältigen, die psychische Leistungsfähigkeit, zu denen emotionale und soziale Kompetenzen, aber auch Persönlichkeitsmerkmale zählen und die physische Leistungsfähigkeit, die alle körperlichen Merkmale wie Motorik oder sensorische Parameter umfasst.⁴³

In der Arbeitspraxis wird oft noch ein negativer Zusammenhang zwischen Alter und Leistungsfähigkeit auf der veralteten Grundlage des Defizitmodells (s. Kap. 3.2.1) gesehen, ohne dabei zu beachten, dass der Rückgang der fluiden Intelligenz durch die kristalline Intelligenz in vielen Fällen aufgefangen und fluide Intelligenz durch Training verbessert werden kann.⁴⁴ Das kalendarische Alter ist für die Leistungsfähigkeit von geringer Bedeutung⁴⁵ und hat erst im hohen Alter erheblichen Einfluss auf die Leistungsfähigkeit.⁴⁶ Stattdessen findet mit fortschreitendem Alter eine Parallelität von Abfall, Zunahme und Konstanz in einzelnen Leistungsbestandteilen statt. Alterstypische Leistungseinbußen können dabei grundsätzlich durch spezifische Leistungsvorteile Älterer kompensiert werden.⁴⁷

Auch wenn es sehr große individuelle Unterschiede gibt, unterliegen eine Reihe von körperlichen und sinnlichen Fähigkeiten dem Altersgang (s. Kap. 4.2.1). Das führt dazu, dass sich Kraft, Ausdauer und Reaktion- bzw. Bewegungsschnelligkeit bei älteren Menschen verringern.⁴⁸ Des Weiteren nehmen die Geschwindigkeit der Informationsaufnahme und -verarbeitung sowie die geistige Beweglichkeit, die Umstellungsfähigkeit und das Arbeitsgedächtnis ab. Besonders die Bewältigung hochkomplexer Aufgaben mit hohen kognitiven Anforderungen ist vom Alter negativ betroffen. Ein hoher Grad von Zeitdruck und Komplexität verschärft die Leistungsrückgänge.⁴⁹ Diese Defizite lassen sich aber durch gezielte Maßnahmen reduzieren.⁵⁰ Stress, der beispielsweise durch verlängerte Öffnungszeiten, eine immer größer werdende Aufgabenspannweite

⁴³ Vgl. Holz: Leistungs- und Erwerbsfähigkeit älterer Mitarbeiter, in: Holz (Hrsg.): Demografischer Wandel in Unternehmen, 2007, S. 40

⁴⁴ Vgl. Brandenburg: Die Zukunft sieht alt aus, 2007, S. 81

⁴⁵ Vgl. Lehr: Psychologie des Alterns, 2011, S. 216

⁴⁶ Vgl. Günther: Die demografische Entwicklung und ihre Konsequenzen für das Personalmanagement, in: Preißing (Hrsg.): Erfolgreiches Personalmanagement im demografischen Wandel, 2010, S. 32

⁴⁷ Vgl. Heinze: Wirtschaftliche Potentiale des Alters, 2011, S. 80

⁴⁸ Vgl. Holz: Leistungs- und Erwerbsfähigkeit älterer Mitarbeiter, in: Holz (Hrsg.): Demografischer Wandel in Unternehmen, 2007, S. 46

⁴⁹ Vgl. Heinze: Wirtschaftliche Potentiale des Alters, 2011, S. 81

⁵⁰ Vgl. Holz: Leistungs- und Erwerbsfähigkeit älterer Mitarbeiter, in: Holz (Hrsg.): Demografischer Wandel in Unternehmen, 2007, S. 46

und eine steigende Arbeitsbelastung in Bibliotheken entsteht, kann sich negativ auf die Leistungsfähigkeit auswirken. Eingetretene Einbußen bei älteren Mitarbeitern können oft durch Erfahrung und Wissen oder den Erwerb ausgleichender Denk- und Gedächtnisstrategien kompensiert werden. So können Rückgänge in der Mechanik der Intelligenz, vor allem in der Merkfähigkeit, in der Wahrnehmungsgeschwindigkeit, in der Geschwindigkeit der Informationsverarbeitung und im schlussfolgernden Denken in Teilen durch Stärken in der erfahrungs- und wissensbasierten Intelligenz ausgeglichen werden. Kompensationsgrenzen machen sich allerdings vor allem bei der Lösung ganz neuer Aufgaben bemerkbar.⁵¹ Ein Mitarbeiter, der seit 40 Jahren in der Katalogisierungsabteilung beschäftigt ist, wird es schwieriger haben, sich völlig neuen Aufgaben zuzuwenden, als ein Mitarbeiter, der in seiner Berufslaufbahn in vielen verschiedenen Abteilungen tätig war. Die Lernfähigkeit, die allgemeine Fähigkeit zur Informationsaufnahme, das Allgemeinwissen und die Konzentrationsfähigkeit bleiben weitgehend altersneutral. Bestimmte extrafunktionale Qualifikationsmerkmale wie Erfahrungswissen, Urteilsvermögen, Verantwortungsbewusstsein, Genauigkeit und Zuverlässigkeit nehmen mit dem Alter zu.⁵² Innerhalb der psychischen Leistungsfähigkeit nehmen auch emotionale und soziale Fähigkeiten zu. Die Emotionsregulation verbessert sich, kritische soziale Interaktionen, z. B. stressige Situationen mit Nutzern oder Konflikte innerhalb des Teams, können potenziell besser bewerkstelligt werden und intrapsychische Bewältigungsstrategien nehmen zu.⁵³

Innerhalb ein- und derselben Altersgruppe werden allerdings erhebliche Unterschiede sichtbar. Ausschlaggebend für die Differenzen in der Leistungsfähigkeit sind individuelle Erfahrungen, persönliche Fitness, Arbeitsplatzbedingungen, Lernerfahrungen oder Kompensationsstrategien und -möglichkeiten.⁵⁴ Nicht das Alter steht im Zusammenhang mit der Ausbildung von Leistungsmöglichkeiten, sondern die systematische Förderung des Individuums über die gesamte Erwerbstätigkeitsspanne. Bleibt diese Förderung aus, tritt im Alter ein Prozess

⁵¹ Vgl. Kruse: Arbeitsmodelle der Zukunft, 2009, S. 14. Online verfügbar unter: http://www.romanherzoginstitut.de/uploads/tx_mspublication/RHI-Position_6_Kruse_01.pdf, zuletzt geprüft am 04.12.2013

⁵² Vgl. Heinze: Wirtschaftliche Potentiale des Alters, 2011, S. 81

⁵³ Vgl. Lehr: Psychologie des Alterns, 2011, S. 216

⁵⁴ Vgl. Holz: Leistungs- und Erwerbsfähigkeit älterer Mitarbeiter, in: Holz (Hrsg.): Demografischer Wandel in Unternehmen, 2007, S. 40

zunehmender Dequalifizierung ein, der bei Mitarbeitern zu einem geringeren Maß an Flexibilität führt und die Innovationsfähigkeit, auf die Bibliotheken immer stärker angewiesen sind, stark einschränkt.⁵⁵

4.1.1 Kompetenzen

Unter Kompetenz versteht man im weiteren Sinn Sachverstand, Fähigkeit und Zuständigkeit, im engeren Sinn die Fähigkeit eines Menschen, bestimmten Anforderungen gewachsen zu sein. Kompetenz kann sich dabei auf unterschiedliche Bereiche und Aufgabenstellungen beziehen, z.B. auf den zwischenmenschlichen Bereich (soziale Kompetenz), die eigene Person (Selbstkompetenz), bestimmte Wissens- bzw. Arbeitsgebiete (Fachkompetenz)⁵⁶ oder die Anwendung von Arbeitstechniken, Verfahrensweisen und Lernstrategien (Methodenkompetenz).⁵⁷

In Folge des unter Kap. 4.1 aufgeführten Abfalls einerseits, der Zunahme und Konstanz einzelner Leistungsbereiche andererseits, kristallisieren sich spezifische Kompetenzen älterer Mitarbeiter heraus. Wobei an dieser Stelle erneut zu erwähnen ist, dass die diversen Leistungs- und Persönlichkeitsbereiche jedes Menschen sich im Prozess des Älterwerdens unterschiedlich stark in verschiedene Richtungen und in verschiedenen Zeithorizonten entwickeln und die jeweiligen Eigenschaften durch anlagebedingte Faktoren, den persönlichen Lebensstil und arbeitsbedingte Einflüsse des bisherigen Berufslebens geprägt werden.⁵⁸

Die Stärken jüngerer und älterer Arbeitnehmer sehen in einem groben Überblick wie folgt aus:

⁵⁵ Vgl. Kruse: Arbeitsmodelle der Zukunft, 2009, S. 13. Online verfügbar unter: http://www.romanherzoginstitut.de/uploads/tx_mspublication/RHI-Position_6_Kruse_01.pdf, zuletzt geprüft am 04.12.2013

⁵⁶ Vgl. Brockhaus (Hrsg.): Kompetenz, in: Brockhaus Enzyklopädie in 30 Bänden, Bd. 15, 2006, S. 379

⁵⁷ Vgl. Bartscher: Methodenkompetenz, in: Springer Gabler (Hrsg.): Wirtschaftslexikon, 2013. Online verfügbar unter: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/methodenkompetenz.html>, zuletzt geprüft am 04.12.2013

⁵⁸ Vgl. Initiative Neue Qualität der Arbeit (Hrsg.): Demographischer Wandel und Beschäftigung, 2005, S. 7. Online verfügbar unter: http://www.inqa.de/SharedDocs/PDFs/DE/Publikationen/memorandum-demographie.pdf?__blob=publicationFile, zuletzt geprüft am 04.12.2013

Tabelle 1: Stärken jüngerer und älterer Arbeitnehmer

Stärken jüngerer Arbeitnehmer	Stärken älterer Arbeitnehmer
<ul style="list-style-type: none"> • Spontaneität • Aktivität • Schnelligkeit (z. B. bei der Reaktion) • Abstraktionsvermögen • Flexibilität • Risikobereitschaft • Offenheit (z. B. gegenüber Technik oder grundlegenden Veränderungen) • aktuelle Ausbildung • Karriereorientierung und Weiterbildungsbereitschaft • Widerstandsfähigkeit gegen kurzzeitige Belastungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Erfahrungs- und Expertenwissen / Institutsspezifisches Wissen • Umgang mit komplexen, vertrauten Situationen • Entscheidungs- und Handlungsökonomie • schnelles Urteilsvermögen • Kommunikations-, Konflikt- und Kooperationsfähigkeit • Gründlichkeit und Geübtheit • Zuverlässigkeit • Erkennen eigener Leistungsmöglichkeiten und -grenzen • soziale und emotionale Kompetenz • Toleranz

Quelle: Eigene Darstellung nach Preißing: Kompetenzentwicklung im demografischen Wandel, in: Preißing (Hrsg.): Erfolgreiches Personalmanagement im demografischen Wandel, 2010, S. 155; Holz: Leistungs- und Erwerbsfähigkeit älterer Mitarbeiter, in: Holz (Hrsg.): Demografischer Wandel in Unternehmen, 2007, S. 41; Kruse: Arbeitsmodelle der Zukunft, 2009, S. 13. Online verfügbar unter: http://www.romanherzoginstitut.de/uploads/tx_mspublication/RHI-Position_6_Kruse_01.pdf, zuletzt geprüft am 04.12.2013

Die Anforderungen an Bibliotheken und Bibliothekare haben sich in den letzten Jahren bzw. Jahrzehnten stark gewandelt und sind gestiegen. Die einst gelernten Ausbildungsinhalte sind zum großen Teil obsolet geworden und vor allem die erforderlichen Fachkompetenzen unterliegen einem ständigen Anpassungsbedarf. In einer Pilotstudie der Universitätsbibliothek der Humboldt-Universität zu Berlin aus dem Jahr 2010 wurden Passungsprobleme zwischen den zunehmenden Anforderungen an die Organisationsmitglieder und deren Kompetenzen angeführt. Die Mitarbeiter seien überfordert, würden abgeschreckt und nicht mitgenommen. Oftmals komme es zu Widerständen, wenn der Eindruck entste-

he, dass z. B. bei technischen Neuerungen die Vorgänge komplizierter werden.⁵⁹

In einem Längsschnittvergleich von Martin Bauschmann, der Stellenausschreibungen der Bibliotheks- und Informationsbranche 1996 und 2010/2011 verglich und auswertete, wurden die nötigen Kompetenzen, die heute an Mitarbeiter in Bibliotheken gestellt werden, herauskristallisiert. Deutlich gestiegen ist der Kompetenzbedarf innerhalb der fachlichen Kompetenzen im Bereich der IT- und der Managementqualifikationen.⁶⁰ Katrin Stump, Direktorin der Universitätsbibliothek Freiberg, berichtete in ihrer Antrittsrede von der Begegnung mit zwei gleichaltrigen und einem deutlich älteren Kollegen bei einer bibliothekarischen Tagung. Bei einer Diskussion über einige aktuelle fachliche Fragen schloss der ältere Kollege diese mit den Worten: „Nun ja, für Sie ist das ja eine Selbstverständlichkeit, Sie sind ja alle Bibliothekare neuen Typs.“⁶¹ Hier wird deutlich, wie wichtig es ist, alle Mitarbeiter, ungeachtet ihres Alters, in eine stetige Fort- und Weiterbildung einzubeziehen. So können geforderte Fachkompetenzen erhalten, behalten und ausgebaut werden und Ältere gegenüber Technik positiv gestimmt und in grundlegende Veränderungen der Bibliotheksbranche einbezogen werden. Unumgänglich dafür sind die Bereitschaft zum lebenslangen Lernen, wie auch die Rahmenbedingungen, die Bibliotheken dazu offerieren müssen. Besonders im Bereich sozialer und personaler Kompetenzen können Bibliotheken von ihren älteren Mitarbeitern stark profitieren. Bauschmann stellte in seiner Vergleichsanalyse fest, dass der Bedarf an diesen Kompetenzen innerhalb der Stellenausschreibungen enorm gewachsen ist (s. Abb. 6).⁶² Stärken der älteren Arbeitnehmer wie Kommunikationsfähigkeit, Verantwortungsbewusstsein, Gründlichkeit, Zuverlässigkeit oder Konfliktfähigkeit haben stark an Bedeutung gewonnen.

⁵⁹ Vgl. Witzlack: Veränderungsfähigkeit von Organisationen, in: Degkwitz (Hrsg.): Personal- und Organisationsentwicklung in Bibliotheken, 2013, S. 5

⁶⁰ Vgl. Bauschmann: Jung, dynamisch, berufserfahren..., 2012, S. 74

⁶¹ Vgl. Stump: Bibliothekare „neuen Typs“, in: BIS, Jg. 2, Nr. 4, 2009, S. 247

⁶² Vgl. Bauschmann: Jung, dynamisch, berufserfahren..., 2012, S. 67

4.1.2 Alter und Innovation

Innovation wird definiert als planvolle Erneuerung mit dem Ziel, entweder bereits Bestehendes zu optimieren oder Neues zu realisieren.⁶³ Im Alltag wird darunter das Erfinden oder Einführen neuer „innovativer“ Produkte oder Dienstleistungen verstanden. Diese werden auch als Produktinnovationen bezeichnet. Innovationen können sich aber auch auf verbesserte Organisationsstrukturen beziehen, die in diesem Zusammenhang Prozessinnovationen genannt werden. Eine soziale Innovation kann eine Verbesserung der Zusammenarbeit oder effektivere Kommunikationsformen bedeuten.⁶⁴

Zunehmende Deregulierungen, verändertes Kundenverhalten sowie neue Internettechnologien haben veränderte Wettbewerbsstrukturen in Dienstleistungsunternehmen ausgebildet. Bibliotheken und Informationseinrichtungen werden jetzt und in Zukunft mit großen Veränderungen konfrontiert, die von den Belegschaften gestemmt werden müssen.⁶⁵ In Zeiten, in denen Bibliothekare immer öfter die Frage „Warum man im Zeitalter des Internets noch Bibliotheken brauche“ beantworten müssen,⁶⁶ wird die Innovationsfähigkeit ihrer Belegschaften für die Bibliothekslandschaft von zentraler und zukunftsweisender Bedeutung sein.

Innovation hängt stark mit Eigenschaften wie schneller Anpassungsfähigkeit, Flexibilität, Lernbereitschaft und Risikofreude zusammen. Dies sind Eigenschaften, die nicht unbedingt den älteren Arbeitnehmern zugeschrieben werden (s. Kap. 3.1). Es existieren einige Studien, die einen Zusammenhang zwischen Alter und weniger innovativem Verhalten sehen, die nach der Arbeits- und Organisationspsychologin Melanie Holz aber eher auf unterdurchschnittliche Trainingsmöglichkeiten oder fehlende Weiterbildung als auf das reine Alter zurückzuführen sind.⁶⁷ Insgesamt kamen die Forscher zu sehr unterschiedlichen Er-

⁶³ Vgl. Brockhaus (Hrsg.): Innovation, in: Brockhaus Enzyklopädie in 30 Bänden, Bd. 13, 2006, S. 323

⁶⁴ Vgl. Holz: Sicherung der Innovationsfähigkeit bei alternden Belegschaften, in: Holz (Hrsg.): Demografischer Wandel in Unternehmen, 2007, S. 130

⁶⁵ Vgl. Georgy: Erfolg durch Innovation, 2010, S. 132

⁶⁶ Vgl. Beger: Vorwort, in: Futterlieb (Hrsg.): Neue Führungskräfte in Bibliotheken, 2013, S. 10

⁶⁷ Vgl. Holz: Sicherung der Innovationsfähigkeit bei alternden Belegschaften, in: Holz (Hrsg.): Demografischer Wandel in Unternehmen, 2007, S. 129-130

gebnissen, was den Zusammenhang von Alter und Innovationserfolg angeht. Einen Konsens gibt es bisher nicht.⁶⁸

Menschen, die früh in ihrem Leben innovativ waren, sind oft auch im höheren Alter innovativ.⁶⁹ Eine Studie des Instituts für Wirtschaft in Köln zeigte, dass die Wahrscheinlichkeit für Innovationen sinkt, wenn der Anteil älterer Beschäftigter ansteigt.⁷⁰ Es gibt Alterstendenzen, denen verschiedene Innovationen zugeschrieben werden. Für Break-Through-Innovationen, die völlig neu sind, oder Radikalinnovationen, die eine komplette Neuausrichtung oder Veränderung nach sich ziehen, scheinen jüngere Mitarbeiter, die unvoreingenommen und voll von Ideen und Visionen gerade von der Hochschule oder aus der Ausbildung kommen, ideal zu sein. Es gibt aber auch Innovationsbereiche, bei denen ältere Mitarbeiter von Vorteil sein können. Prozessinnovationen oder soziale Innovationen benötigen in der Regel oft Erfahrung oder Expertise, die häufig ältere Mitarbeiter mitbringen und die mithilfe einer durch Berufseinsteiger gekennzeichneten Belegschaft kaum zu realisieren wären. Ältere Mitarbeiter haben oft instituts- und branchenspezifisches Wissen und über die Jahre ein wichtiges soziales und fachliches Netzwerk aufgebaut.⁷¹ Dieses Netzwerk stellt vor allem in der Bibliotheksbranche, die nicht durch Konkurrenz sondern durch Kooperation geprägt ist, einen wertvollen Faktor und Vorteil für ältere Mitarbeiter dar. Die Mitarbeiter müssen dazu befähigt und motiviert werden, ihr Wissen in innovative Prozeduren, Dienstleistungen etc. zu transferieren.⁷² Instrumente wie Job Rotation, Hospitation etc. (s. Kap. 5.7) helfen eine zu starke Spezialisierung oder Einseitigkeit, die bei älteren Mitarbeitern oft vorliegt und gerade in großen wissenschaftlichen Bibliotheken problematisch ist, zu vermeiden, da die übergreifenden Fach- und Methodenkenntnisse sonst eingeschränkt und wenig flexibel sind.⁷³

Allgemein und unabhängig vom Alter ist Innovation erst einmal eine Frage der Unternehmenskultur. Den Mitarbeitern sollte klar kommuniziert werden, warum

⁶⁸ Vgl. Schat: Demografische Personalmaßnahmen und Innovationserfolge, in: Göke: Wirtschaftliche Implikationen des demografischen Wandels, S. 407

⁶⁹ Vgl. ebd., S. 403

⁷⁰ Vgl. Stettes: Karriere und Beruf 50plus, 2011, S. 16. Online verfügbar unter: <http://www.iwkoeln.de/de/studien/gutachten/beitrag/63339>, zuletzt geprüft am 04.12.2013

⁷¹ Vgl. Holz: Sicherung der Innovationsfähigkeit bei alternden Belegschaften, in: Holz (Hrsg.): Demografischer Wandel in Unternehmen, 2007, S. 131

⁷² Vgl. ebd., S. 131

⁷³ Vgl. ebd., S. 134

Innovationen für die Institution aber auch die gesamte Bibliotheksbranche notwendig sind, dass Innovation ein Prozess mit verschiedenen Stadien ist und wo die Vorteile der Innovation für die eigenen Interessen liegen.⁷⁴ Findet diese Kommunikation nicht statt, reagieren Beschäftigte häufig mit Unverständnis oder Widerstand auf Veränderungen.⁷⁵ Dies verstärkt sich bei der Aneignung von Neuerungen bei langjährigen Bildungsabstinenten (s. Kap. 4.4).⁷⁶ Bibliotheken müssen ein Klima schaffen, das Innovationen überhaupt erst ermöglicht und in ihren Mitarbeitern ein Problembewusstsein dafür entwickelt.⁷⁷ Dazu gehört auch eine Fehlerkultur, die erlaubt Fehler zu machen und daraus zu lernen. Veränderungen zeigen oft erst nach einer gewissen Zeit positive oder negative Effekte. Rückschläge und Misserfolge sollten als Bestandteil einer Innovationskultur angesehen werden und nicht zur Demotivation führen.⁷⁸ Vorbehalte gegenüber älteren Arbeitnehmern sind in Institutionen mit einem positiven Innovationsklima seltener anzutreffen.⁷⁹

Beschäftigte, die nur nach Anweisung arbeiten und selten über den eigenen Arbeitsplatz hinausdenken, werden wenig zur Innovation beitragen. Damit Mitarbeiter an der Überwindung von Problemen und Neuerungen aus eigenem Antrieb mitwirken, sollte innovatives Verhalten positive Rückmeldung erfahren und verstärkt werden. Ansonsten werden Mitarbeiter keinen Anlass dazu sehen, etwas an ihrem Verhalten zu ändern.⁸⁰ Eine innovationsfördernde Arbeitsplatzgestaltung beinhaltet das Schaffen von Zeit- und Handlungsspielräumen, regelmäßig fordernde und wechselnde Aufgaben, soziale Anerkennung und Wertschätzung für innovatives Verhalten.⁸¹ Ein ausgewogener Mix von jüngeren und älteren Mitarbeitern und eine durchdachte und sinnvolle Arbeitsteilung können für die Innovationsfähigkeit einer Bibliothek sehr sinnvoll sein.⁸² Allerdings

⁷⁴ Vgl. Holz: Sicherung der Innovationsfähigkeit bei alternden Belegschaften, in: Holz (Hrsg.): Demografischer Wandel in Unternehmen, 2007, S. 134

⁷⁵ Vgl. ebd., S. 140

⁷⁶ Vgl. Schat: Demografische Personalmaßnahmen und Innovationserfolge, in: Göke: Wirtschaftliche Implikationen des demografischen Wandels, S. 403

⁷⁷ Vgl. Holz: Sicherung der Innovationsfähigkeit bei alternden Belegschaften, in: Holz (Hrsg.): Demografischer Wandel in Unternehmen, 2007, S. 133

⁷⁸ Vgl. ebd., S. 134

⁷⁹ Vgl. Kersting: Herausforderungen an die Diagnostik. In: Personalmagazin, Nr. 6, 2007, S. 70

⁸⁰ Vgl. Holz: Sicherung der Innovationsfähigkeit bei alternden Belegschaften, in: Holz (Hrsg.): Demografischer Wandel in Unternehmen, 2007, S. 134

⁸¹ Vgl. ebd., S. 136-137

⁸² Vgl. ebd., S. 132

legt die Diversity-Forschung⁸³ nahe, dass altershomogene Gruppen in einige Fällen innovativer sein können, als Gruppen von sich stark unterscheidenden Mitarbeitern (s. Kap. 5.7.5).⁸⁴ Es gibt keinen Beleg dafür, dass Ältere per se weniger innovativ sind als Jüngere.⁸⁵ Trotzdem scheint das Innovationspotenzial beeinträchtigt, wenn der Anteil der älteren Mitarbeiter steigt. Zwei Ursachen könnten hierfür verantwortlich sein. Zum einen ist es möglich, dass zwar einige ältere Mitarbeiter die erforderlichen Kenntnisse und Fähigkeiten aufweisen, die bei Innovationsprozessen benötigt werden, dies aber weniger auf die Mehrheit der älteren Belegschaft zutrifft, wobei offen bleibt, ob das mit der Arbeitsplatzgestaltung bzw. mit Spezialisierungsfallen oder einer Lernentwöhnung zusammenhängt.⁸⁶ Während Mitarbeiter in kleinen oder in öffentlichen Bibliotheken beispielsweise oft eher Generalisten sind, arbeiten Mitarbeitende in Hochschulbibliotheken in der Regel in einem bestimmten Bereich und erwerben dort sehr spezialisiertes und vertieftes Wissen. Dies kann schnell zu Spezialisierungsfallen führen.⁸⁷ Zum anderen könnte es sein, dass älteren Mitarbeitern unter Umständen auch die Bereitschaft fehlt, Innovationsprozesse positiv zu begleiten, da Neuerungen die spezifischen Besitzstände dieser Mitarbeitergruppen gefährden.⁸⁸

Gehemmt wird die Innovationsfähigkeit der Mitarbeiter durch schlechtes Arbeitsklima, allgemeine Arbeitsunzufriedenheit, Arbeitsplatzangst, mangelhaftes Vorgesetztenverhalten oder zu hohen Zeitdruck. Veränderungen oder Neuerungen können bei älteren Mitarbeitern zu Abwehrreaktionen führen. Die jahrelange Gewöhnung an bestimmte Abläufe und Prozeduren macht die Umstellung oft schwierig und in der Regel auch anstrengend. Gerade älteren Mitarbeitern fällt es häufig schwer, gewohnte Mechanismen zu verändern, weil Veränderun-

⁸³ Die Diversity-Forschung setzt sich mit der Verschiedenheit von Mitarbeitern, sozialen Diskriminierungen von Minderheiten und Chancengleichheit auseinander. Bei den Unterschieden handelt es sich beispielsweise um Geschlecht, Alter, Ethnie, Behinderung, sexuelle Orientierung und Religion der Mitarbeiter.

⁸⁴ Vgl. Schat: Demografische Personalmaßnahmen und Innovationserfolge, in: Göke: Wirtschaftliche Implikationen des demografischen Wandels, S. 402

⁸⁵ Vgl. Holz: Sicherung der Innovationsfähigkeit bei alternden Belegschaften, in: Holz (Hrsg.): Demografischer Wandel in Unternehmen, 2007, S. 140

⁸⁶ Vgl. Stettes: Karriere und Beruf 50plus, 2011, S. 22. Online verfügbar unter: <http://www.iwkoeln.de/de/studien/gutachten/beitrag/63339>, zuletzt geprüft am 04.12.2013

⁸⁷ Vgl. Schmid: Die Digitalisierung lebender Lexika, in: BuB, Jg. 64, Nr. 6, 2012, S. 445

⁸⁸ Vgl. Stettes: Karriere und Beruf 50plus, 2011, S. 22. Online verfügbar unter: <http://www.iwkoeln.de/de/studien/gutachten/beitrag/63339>, zuletzt geprüft am 04.12.2013

gen auch mit Versagensängsten einhergehen können.⁸⁹ Längere Institutszugehörigkeiten können den Blick für Innovationsmöglichkeiten verstellen.⁹⁰ Das Bibliothekswesen zeichnet sich besonders durch über Jahre gewachsene Mitarbeiterstrukturen aus. Dies kann zur Folge haben, dass mit Widerstand gegenüber Veränderungen gerechnet werden muss. Die bisweilen starren Organisationsstrukturen und fest eingefahrenen Arbeitsabläufe in Bibliotheken können Ideen und Kreativität ausbremsen.⁹¹

Um gezielt die Innovationsfähigkeit aller Beschäftigten zu fördern, können vor allem in großen Einrichtungen Innovationswettbewerbe initiiert werden oder neue Aufgabenfelder, wie die des „Innovationsförderers“, geschaffen werden, die beispielsweise auch gezielt mit älteren Mitarbeitern besetzt werden könnten. Dies würde einer mangelnden Wertschätzung entgegenwirken und ältere Mitarbeiter zur Innovation ermutigen.⁹² Bibliotheken können nicht mit Betrieben, die Forschungs- und Entwicklungsabteilungen haben, verglichen werden. Deshalb müssen Innovationen breiter in den einzelnen Institutionen verankert und geeignete Mitarbeiter aus allen relevanten Bereichen einbezogen werden, um Innovationen neben dem Tagesgeschäft weiter voranzutreiben. Dabei spielen Nutzerkontakte und -anforderungen für die Entwicklung bibliotheksspezifischer Innovationen eine große Rolle.⁹³ Die Bibliothek der Eidgenössischen Technischen Hochschule (ETH) Zürich richtete 2009 einen Bereich „Marketing und Innovation“ ein, der Produktentwicklungen und Trends systematisch verfolgt und hinsichtlich ihrer Einsatzmöglichkeiten in der Bibliothek bewertet.⁹⁴ Der Innovationsmanager bezieht dabei alle Mitarbeiter ungeachtet ihres Alters ein, so dass diese ihr vorhandenes Wissen einbringen können und zugleich motiviert

⁸⁹ Vgl. Holz: Sicherung der Innovationsfähigkeit bei alternden Belegschaften, in: Holz (Hrsg.): Demografischer Wandel in Unternehmen, 2007, S. 137

⁹⁰ Vgl. Schat: Demografische Personalmaßnahmen und Innovationserfolge, in: Göke: Wirtschaftliche Implikationen des demografischen Wandels, S. 402

⁹¹ Vgl. Thomas: Generationenwandel, in: Futterlieb (Hrsg.): Neue Führungskräfte in Bibliotheken, 2013, S. 54-55

⁹² Vgl. Holz: Sicherung der Innovationsfähigkeit bei alternden Belegschaften, in: Holz (Hrsg.): Demografischer Wandel in Unternehmen, 2007, S. 139

⁹³ Vgl. Schat: Demografische Personalmaßnahmen und Innovationserfolge, in: Göke: Wirtschaftliche Implikationen des demografischen Wandels, S. 412

⁹⁴ Vgl. Georgy: Erfolg durch Innovation, 2010, S. 132

werden, sich selbst auf dem Laufenden zu halten und sich in den Innovationsprozess einzubringen.⁹⁵

Einerseits liegt es in der Eigenverantwortung eines jeden Mitarbeiters, seine Innovationsfähigkeit zu erhalten und sich im Laufe seines Erwerbslebens immer wieder verändernden Rahmenbedingungen anzupassen. Andererseits müssen aber auch seitens der Bibliotheken demografische Personalmaßnahmen in Form verschiedener Arbeitsgestaltungsmaßnahmen und eine Lern- und Weiterbildungskultur geschaffen werden.

4.2 Gesundheit

Die Weltgesundheitsorganisation definiert Gesundheit nicht nur als die Abwesenheit von Krankheit, sondern auch als Zustand des vollkommenen physischen, psychischen und sozialen Wohlbefindens.⁹⁶ Auch wenn dieser Idealzustand in den wenigsten Fällen dauerhaft zu erreichen ist, gibt es viele Möglichkeiten, Bibliotheksmitarbeiter im Sinne eines gesunden Lebens- und Arbeitswandels zu unterstützen.

Die Gruppe der „jungen Alten“ ist heute viel gesünder, fitter und lernfähiger als noch vor zwei Jahrzehnten,⁹⁷ trotzdem werden Bibliotheken aufgrund des demografischen Wandels in Zukunft gezwungen sein, sich stärker mit den physischen und psychischen Problemen ihrer Mitarbeiter und vor allem der Prävention dieser Probleme auseinanderzusetzen. Zahlreiche Studien weisen zwar darauf hin, dass nachfolgende Jahrgänge Älterer gesünder alt werden als vor ihnen geborene Jahrgänge und diese Gewinne insbesondere bei den Altersgruppen rund um das Ruhestandsalter stattfinden, aber die Entwicklung könnte durchaus dahingehend erfolgen, dass künftige ältere Erwerbsgenerationen eine eher größere Krankheitslast zu tragen haben. Dies liegt nicht nur in einer zukünftig verlängerten Lebensarbeitszeit begründet, sondern auch in den mögli-

⁹⁵ Vgl. Mumenthaler: Innovationsmanagement an Hochschulbibliotheken am Beispiel der ETH-Bibliothek, 2009, S. 3. Online verfügbar unter: <http://e-collection.library.ethz.ch/eserv/eth:41815/eth-41815-01.pdf>, zuletzt geprüft am 05.12.2013

⁹⁶ Vgl. Brockhaus (Hrsg.): Gesundheit, in: Brockhaus Enzyklopädie in 30 Bänden, Bd. 10., 2006, S. 659-660

⁹⁷ Vgl. Moschella: So bekommt man den demografischen Wandel in den Griff, in: BuB, Jg. 64, Nr. 10, 2012, S. 764

chen Auswirkungen der psychischen Arbeitsbelastungen in einer sich immer schneller wandelnden Arbeitswelt.⁹⁸

4.2.1 Altersbedingte Krankheiten

Der Deutsche Gewerkschaftsbund (DGB) führte in den Jahren 2009 und 2010 eine repräsentative Umfrage zu den Arbeitsbedingungen im öffentlichen Dienst durch. Ein Themenbereich dieser Umfrage betraf die Gesundheit der Beschäftigten. Dabei gaben fast 80 % der im öffentlichen Dienst Beschäftigten an, in den vergangenen zwölf Monaten mindestens einmal krank zur Arbeit gegangen zu sein, 50 % sogar mehrmals.⁹⁹

In der Studie des DGB wurden auch Gesundheitsbeschwerden erhoben, die im Zusammenhang mit der derzeitigen Arbeit der Befragten stehen. Mehr als ein Drittel der Beschäftigten im öffentlichen Dienst leidet mindestens drei Mal pro Woche unter Rücken-, Nacken- und Schulterschmerzen.¹⁰⁰ Vor allem bei einseitig belastenden körperlichen Tätigkeiten entwickeln sich spätestens ab dem 45. bis 50. Lebensjahr Veränderungen im Muskel- und Skelettsystem zu Lasten der Beweglichkeit und Belastung.¹⁰¹ Ebenfalls über ein Drittel leidet unter Erschöpfungszuständen und 20 % der im öffentlichen Dienst beschäftigten Menschen ist von nächtlichen Schlafstörungen betroffen. Neben Schmerzen des Stütz- und Bewegungsapparates stehen psychovegetative Leiden an der Spitze der Liste (s. Abb. 7).¹⁰²

Diese Ergebnisse bekräftigt auch der BKK Gesundheitsreport 2012. Als häufigsten Grund für die Arbeitsunfähigkeit verzeichnet er Erkrankungen im Muskel- und Skelettbereich, gefolgt von psychischen Störungen (s. Abb. 8).¹⁰³

Dass gerade Bibliothekare von arbeitsbezogenen Muskel- und Skeletterkrankungen betroffen sind, zeigt eine Gesundheitsstudie zur Prävalenz von berufs-

⁹⁸ Vgl. Hasselhorn: Perspektiven von Arbeit, Alter, Gesundheit und Erwerbsteilhabe in Deutschland, in: Bundesgesundheitsblatt – Gesundheitsforschung – Gesundheitsschutz, Jg. 56, Nr. 3, 2013, S. 343

⁹⁹ Vgl. Sehrbrock: Die Arbeitsqualität im öffentlichen Dienst aus Sicht der Beschäftigten, 2011, S. 11. Online verfügbar unter: <http://kurzurl.net/ilmd4>, zuletzt geprüft am 05.12.2013

¹⁰⁰ Vgl. ebd., S. 12

¹⁰¹ Vgl. Bruch: Generationen erfolgreich führen, 2010, S. 68

¹⁰² Vgl. Sehrbrock: Die Arbeitsqualität im öffentlichen Dienst aus Sicht der Beschäftigten, 2011, S. 12. Online verfügbar unter: <http://kurzurl.net/ilmd4>, zuletzt geprüft am 05.12.2013

¹⁰³ Vgl. BKK Bundesverband (Hrsg.): BKK Gesundheitsreport 2012, 2012, S. 92. Online verfügbar unter: http://www.bkk-nordwest.de/pressecenter/publikationen/download/bkk_gesundheitsreport_2012.pdf, zuletzt geprüft am 06.12.2013

bedingten Rückenschmerzen aus dem Jahr 2006. Ihr zufolge liegt die Berufsgruppe der Bibliothekare hinter den Vorarbeitern in Industrie und Technik (52,8 %) und den Pflasterern und Betonarbeitern (47,9 %) mit 47,4 % an dritter Stelle.¹⁰⁴

Die Arbeitsunfähigkeitsfälle (AU-Fälle), die durch Muskel- und Skeletterkrankungen ausgelöst werden, behalten in den jungen Altersgruppen ein sehr niedriges und fast gleichbleibendes Niveau bei. Ab der Gruppe der 30- bis 34-Jährigen steigen die Werte kontinuierlich an, bis sie einen Spitzenwert von 34,6 AU-Fällen pro 100 Pflichtmitgliedern in der Gruppe der 55- bis 59-Jährigen erreichen. Auch bei weiteren Erkrankungsarten wie den psychischen Störungen sowie den Herz- und Kreislauferkrankungen liegen die meisten AU-Fälle in den höheren Altersklassen (s. Abb. 9).¹⁰⁵

Allgemeine Verschlechterungen lassen sich im Alter bei den Seh- und Hörleistungen feststellen. Diese nehmen ca. ab dem 40. Lebensjahr ab. Etwa die Hälfte der 60-Jährigen haben deutlich messbare und dauerhafte Hörverluste vor allem bei höheren Frequenzen.¹⁰⁶ Beim Sehen verringert sich mit zunehmendem Alter die Akkommodationsbreite des Auges, die Sehschärfe nimmt also ab.¹⁰⁷

Um das 50. Lebensjahr haben mehr als 50 % der männlichen und fast 70 % der weiblichen Bevölkerung zwei oder mehr Krankheiten.¹⁰⁸ Auch Stressfaktoren wie zu hohe oder zu niedrige Anforderungen, Zeitdruck, schlechte Arbeitsorganisation, Informationsdefizite, aber auch Konflikte zwischen den Mitarbeitern und fehlende Anerkennung durch Vorgesetzte können Beschäftigte krank machen.¹⁰⁹

Arbeitsplatzbezogene physische und psychologische Faktoren können Herz- und Kreislauf- sowie Muskel- und Skeletterkrankungen über die Jahre verstär-

¹⁰⁴ Vgl. Schneider: Occupations associated with a high risk of self-reported back pain, in: European Spine Journal, Jg. 15, Nr. 6, 2006. Online verfügbar unter:

<http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3489435/>, zuletzt geprüft am 06.12.2013

¹⁰⁵ Vgl. BKK Bundesverband (Hrsg.): BKK Gesundheitsreport 2012, 2012, S. 93. Online verfügbar unter: http://www.bkk-nordwest.de/pressecenter/publikationen/download/bkk_gesundheitsreport_2012.pdf, zuletzt geprüft am 06.12.2013

¹⁰⁶ Vgl. Martin: Psychologische Grundlagen der Gerontologie, 2010, S. 171

¹⁰⁷ Vgl. Schat: Ältere Fachkräfte beschäftigen, 2011, S. 65

¹⁰⁸ Vgl. Brandenburg: Die Zukunft sieht alt aus, 2007, S. 69

¹⁰⁹ Vgl. Putzing: Zeit zum Handeln, 2009, S. 43. Online verfügbar unter: http://www.lasa-brandenburg.de/fileadmin/user_upload/MAIN-dateien/schriftenreihen/praxishilfe-nr-19.pdf, zuletzt geprüft am 05.12.2013

ken. Studien zufolge liegt bei unzufriedenen Mitarbeitern die Wahrscheinlichkeit unter Rückenbeschwerden zu leiden um das Siebenfache höher als bei zufriedenen Arbeitnehmern.¹¹⁰

Diese Entwicklungen haben zur Folge, dass nur jeder zweite Beschäftigte im öffentlichen Dienst davon ausgeht, seine Tätigkeit unter dem derzeitigen Gesundheitszustand und den derzeitigen Arbeitsbedingungen bis zum Ruhestandsalter ausüben zu können (s. Abb. 10). Frauen sind in ihren Erwartungen vergleichsweise skeptischer als Männer. Betrachtet man nur die Frauen, glauben 38,7 % nicht daran, ihre Tätigkeit bis zum Ruhestand ausüben zu können, bei den Männern sind es dagegen nur 27,8 %. Die in der Studie befragten Personen, die davon ausgingen ihre jetzige Tätigkeit bis zum Rentenalter ausüben zu können, hatten eine deutlich bessere Arbeitssituation als diejenigen, die nicht davon ausgingen. Dieses Ergebnis, so der DGB, weise auf einen Zusammenhang zwischen gut gestalteten Arbeitsbedingungen und einer ebenso guten, d. h. gesunden Zukunftsperspektive für den einzelnen Beschäftigten hin.¹¹¹

Die Sparrunden und die zunehmende Arbeitsverdichtung seit Anfang der 90er Jahre tragen dazu bei, dass viele der im öffentlichen Dienst Beschäftigten unter gesundheitlichen Beeinträchtigungen leiden und davon ausgehen, den Ruhestand nicht mehr gesund zu erreichen.¹¹² Die Arbeitsverdichtung führt zu Überforderungen durch hohe Verantwortung, hohes Arbeitstempo und hohe Arbeitsmenge.¹¹³ Öffentliche Arbeitgeber betreiben im Vergleich zu großen Unternehmen kaum Prävention und treten keineswegs als Musterarbeitgeber in Erscheinung.¹¹⁴

¹¹⁰ Vgl. Bruch: Generationen erfolgreich führen, 2010, S. 68-69

¹¹¹ Vgl. Sehrbrock: Die Arbeitsqualität im öffentlichen Dienst aus Sicht der Beschäftigten, 2011, S. 13. Online verfügbar unter: <http://kurzurl.net/ilmd4>, zuletzt geprüft am 05.12.2013

¹¹² Vgl. ebd., S. 16

¹¹³ Vgl. Langhoff: Den demographischen Wandel im Unternehmen erfolgreich gestalten, 2009, S. 155

¹¹⁴ Vgl. Sehrbrock: Die Arbeitsqualität im öffentlichen Dienst aus Sicht der Beschäftigten, 2011, S. 16. Online verfügbar unter: <http://kurzurl.net/ilmd4>, zuletzt geprüft am 05.12.2013

4.2.2 Krankenstand älterer Mitarbeiter

Der BKK Gesundheitsreport 2012 stellte für das Jahr 2011 eine durchschnittliche Arbeitsunfähigkeit seiner Mitglieder von 14,7 Tagen fest.¹¹⁵ Während der durchschnittliche Krankenstand in der öffentlichen Verwaltung mit 18,1 Tagen weitaus höher als der Durchschnitt bei der gesamten Erwerbsbevölkerung ist, liegt der Krankenstand der Bibliothekare (zusammen mit den Archivaren und Museumsfachleuten) mit 12,4 Tagen pro Jahr leicht unterhalb des Durchschnitts (s. Abb. 11).

Laut Statistiken des BKK Bundesverbands nehmen die AU-Tage ab dem 50. Lebensjahr sowohl bei den Männern als auch bei den Frauen stark zu und erreichen ihren Höchststand bei den Männern zwischen 55 und 59 und bei den Frauen zwischen 60 und 64 Jahren (s. Abb. 12). Betrachtet man die Erkrankungshäufigkeit der Mitglieder (AU-Fälle), fällt auf, dass ältere Arbeitnehmer nicht häufiger krank werden als jüngere, aber dafür länger krank sind und dementsprechend auch länger ausfallen.¹¹⁶ Als pauschale Faustregel kann man sagen, dass die Gruppe der 50- bis 65-Jährigen doppelt so viele AU-Tage zählt wie die Gruppe der 15- bis 50-Jährigen.¹¹⁷ Dass die Zahl der AU-Fälle mit dem Alter sinkt, während die AU-Dauer stetig steigt, ist über alle Branchen hinweg zu verzeichnen.¹¹⁸

In der Staatsbibliothek zu Berlin ergab eine Erhebung im Jahr 2008, dass die krankheitsbedingten Fehlzeiten deutlich über den Werten der Bundesverwaltung lagen. Mit Zugehörigkeit zur jeweils höheren Laufbahngruppe verringerten sich die Fehlzeiten. Die Staatsbibliothek vermutet hier einen Zusammenhang mit den Tätigkeiten, die durch den einfachen und zum Teil auch mittleren Dienst ausgeführt werden, da diese durch körperliche Belastungen, monotone Arbeitsabläufe, geringen Gestaltungsspielraum und wenig Eigenverantwortung geprägt seien.¹¹⁹ Doch Fehlzeiten sind nur Spätindikatoren. Die eigentlichen Probleme

¹¹⁵ Vgl. BKK Bundesverband (Hrsg.): BKK Gesundheitsreport 2012, 2012, S. 148. Online verfügbar unter: http://www.bkk-nordwest.de/pressecenter/publikationen/download/bkk_gesundheitsreport_2012.pdf, zuletzt geprüft am 06.12.2013

¹¹⁶ Vgl. ebd., S. 91.

heitsreport_2012.pdf, zuletzt geprüft am 06.12.2013

¹¹⁷ Vgl. Langhoff: Den demographischen Wandel im Unternehmen erfolgreich gestalten, 2009, S. 150

¹¹⁸ Vgl. ebd., S. 159

¹¹⁹ Vgl. Haas-Betz Wieser: Die Bibliothek von innen heraus entwickeln, in: Degkwitz (Hrsg.): Personal- und Organisationsentwicklung in Bibliotheken, 2013, S. 98

und Ursachen bahnen sich weit vorher an und können durch präventive Ansätze vermindert werden (s. Kap. 5.2).¹²⁰

4.3 Technikwandel

Die rasante Entwicklung von Informations- und Kommunikationstechnologien (IuK-Technologien) hat die Bibliothekslandschaft in den letzten Jahrzehnten – insbesondere seit Einführung des Internets – massiv verändert und stellt Bibliotheken und vor allem ihr Personal vor neue Herausforderungen. Nachdem die Kodexform ca. 1500 Jahre und das Papier ca. 500 Jahre in Deutschland ohne Konkurrenz waren,¹²¹ war das 20. Jahrhundert geprägt von massiven Veränderungen in der IuK-Technologie. So hielten in Bibliotheken ab den 80er Jahren elektronische Angebote, wie beispielsweise der Online Public Access Catalogue (OPAC), Online-Datenbanken und später auch die CD-ROM Einzug.¹²² Mit der Erfindung bzw. Weiterentwicklung des World Wide Web im Jahr 1990 wandelten sich die Informationsstrukturen grundlegend. Informationen wurden vernetzt und ortsungebunden einsehbar. Mit dem Aufkommen des Webs 2.0 vollzog sich ein weiterer Medienwandel. Anstelle des passiven Informationskonsumenten trat der aktive Informationsproduzent, der sowohl Informationen konsumieren als auch produzieren kann.¹²³

Die technologischen Entwicklungen verändern zunehmend die qualifikatorischen Anforderungen an Bibliothekare,¹²⁴ so dass diese heute die nötigen technischen Kompetenzen vorweisen müssen, um in einer sich stark verändernden Informationsgesellschaft bestehen zu können. Die Entwicklung von IuK-Technologien führte zu neuen Aufgabenfeldern in Bibliotheken. Bibliothekare brauchen heute, je nach Bibliotheksform und Aufgabenbereich, informationstechnologische Kompetenzen in den verschiedensten Gebieten. Sie beschäftigen sich beispielsweise mit Metadaten, Datenbanken, Forschungsdatenmanagement, Virtuellen Fachbibliotheken, Repositorien, Onleihe, Social Media, Erstellung von Websites, Langzeitarchivierung von digitalen Publikationen,

¹²⁰ Vgl. Kroll: Zukunft hat Programm, in: Kroll (Hrsg.): Programm: Zukunft, 2012, S. 34

¹²¹ Vgl. Rösch: Vorlesung Bibliotheksgeschichte, 2005, S. 145. Online verfügbar unter http://www.fbi.fh-koeln.de/institut/personen/roesch/Material_Roesch/Folien-WB-Bibliotheksgeschichte.pdf, zuletzt geprüft am 06.12.2013

¹²² Vgl. Gläser: Elektronischer Auskunftsdienst im Echtzeitbetrieb, 2001, S. 15-16

¹²³ Vgl. Sutter: Der aktuelle Medienwandel im Blick einer interdisziplinären Medienwissenschaft, in: Sutter (Hrsg.): Medienwandel als Wandel von Interaktionsformen, 2010, S. 7

¹²⁴ Vgl. Prezewowsky: Demografischer Wandel und Personalmanagement, 2007, S. 215

Vermittlung von Informationskompetenz mithilfe von digitalen Produkten – z.B. E-Tutorials – und vielen anderen Aufgabenfeldern, die technische Kompetenzen erfordern.

Wichtig sei, so Pascal-Nicolas Becker und Fabian Fürste, dass Bibliothekare bereit sind, technische Zusammenhänge verstehen zu wollen.¹²⁵ Eine Studie des BKK Landesverbandes Hessen in Zusammenarbeit mit dem BKK Team Gesundheit zeigt, dass eine Scheu gegenüber dem technischen Wandel besteht. Für 20,4 % der Befragten sind technische Veränderungen am Arbeitsplatz angstausslösend.¹²⁶ Diese eventuell vorhandene Scheu vor Technik müsse, so Becker und Fürste, genommen werden und Abstraktion und Kommunikationsfähigkeiten müssten trainiert werden. Darüber hinaus sollten in der Ausbildung von Bibliothekaren aber auch konkrete Inhalte wie der Umgang mit XML, RDF, relationalen Datenbanken, Webtechnologien im Allgemeinen sowie Wissen um Metadatenschemata und Formate gelehrt werden.¹²⁷ Dass in einer technisch sehr schnelllebigen und entwicklungsreichen Zeit Ausbildungsinhalte und Tätigkeitsinhalte während des Berufslebens schnell auseinanderklaffen, ist keine Seltenheit. Um es mit den Worten des Sozialwissenschaftlers Meinhard Motzko zu sagen: „Der größte Teil der Bibliotheksbeschäftigten ist ausgebildet in einer Zeit, in der bestenfalls Lochkarten im Einsatz waren.“¹²⁸ Beate Tröger, Leiterin der ULB Münster, macht deutlich, dass der bibliothekarische Berufsalltag geprägt ist von Dynamik und Veränderung. Für viele Mitarbeiter seien die Zukunftsszenarien nicht leicht zu durchschauen und nicht selten mit sorgenvollem Unbehagen hinsichtlich der eigenen Zukunft behaftet. Die Realität des täglichen Handelns verändere sich in Zeiten von Cloud-Computing¹²⁹ und Mobile Services¹³⁰ signifikant. Tröger stellt die rhetorische Frage, welcher Mitarbeiter

¹²⁵ Vgl. Becker: Sollen wir Bibliothekare jetzt alle Informatiker werden?, in: BuB, Jg. 65, 7-8, 2013, S. 512-513

¹²⁶ Vgl. BKK Landesverband Hessen (Hrsg.): Fühlen sich ältere Beschäftigte beruflich im Abseits?, 2003, S. 4. Online verfügbar unter: http://www.alternsgerechte-arbeit.de/global/show_document.asp?id=aaaaaaaaaagttl, zuletzt geprüft am 06.12.2013

¹²⁷ Vgl. Becker: Sollen wir Bibliothekare jetzt alle Informatiker werden?, in: BuB, Jg. 65, 7-8, 2013, S. 512-513

¹²⁸ Motzko: Demografischer Wandel – Wen interessiert das eigentlich?, in: BuB, Jg. 64, Nr. 10, 2012, S. 763

¹²⁹ Beim Cloud Computing (dt. etwa: Datenverarbeitung in der Wolke) befinden sich Daten nicht mehr auf dem lokalen Rechner, sondern auf fremden Servern in einer sog. Datenwolke. Über Internetverbindung kann man von jedem Standort auf die Daten zugreifen.

¹³⁰ Mobile Services (dt. etwa: standortunabhängige Leistungen) bezeichnen Programme oder Apps, die auf mobilen Endgeräten wie Smartphones und Tablets zur Verfügung stehen.

heute noch das Verfahren, oft sogar das Wissen, anwendet, das ihm in der Ausbildung beigebracht wurde.¹³¹

Wie eine Betriebsbefragung des Bundesinstituts für Berufsbildung aus dem Jahr 2009 zeigt, stimmten 26 % der Befragten zu, dass Ältere neuen Technologien und Organisationsformen eher skeptisch gegenüber stehen. 63 % der Befragten stimmten dem „teils teils“ zu.¹³² Jenny Meyer kommt in ihrer Studie „Older Workers and the Adoption of New Technologies“ zu dem Ergebnis, dass Unternehmen mit einem höheren Anteil von unter 30-Jährigen eher neue oder wesentlich verbesserte Technologien einsetzen als Unternehmen mit einem hohen Anteil von über 55-Jährigen. Dies hänge vor allem mit dem erst kürzlich erworbenen aktuellen Wissen während der Ausbildungszeit zusammen.¹³³ Ein weiterer Grund für dieses Ergebnis könnte sein, dass die älteren Mitarbeiter nicht wie die sogenannten „Digital Natives“¹³⁴ in eine hoch technologisierte Welt hineingeboren wurden und mit Handy, Computer und Internet aufgewachsen sind. Eine Angst- und Abwehrhaltung gegenüber neuen Medien und Technologien kann bei älteren Mitarbeitern stärker ausgeprägt sein, da sie mit anderen Medien und Verhaltensmustern groß geworden sind. Dies lässt sich vor allem im Bereich des Webs 2.0 feststellen, dessen Anwendungen von älteren Menschen seltener genutzt werden.¹³⁵

Die schnelle Veränderung der Arbeitsmittel und das Entstehen neuer Arbeits- und Organisationsformen durch die rasante Entwicklung der IuK-Technologie stellen hohe Anforderungen an die Lern- und Anpassungsfähigkeit der Mitarbeiter. Diese Anforderungen, so die Psychologin Ina Riechert, bergen das Risiko psychischer Fehlbelastungen in sich.¹³⁶

¹³¹ Vgl. Tröger: Personalentwicklung in der Praxis, in: Degkwitz (Hrsg.): Personal- und Organisationsentwicklung in Bibliotheken, 2013, S. 82

¹³² Vgl. Zimmermann: Weiterbildung im späteren Erwerbsleben, 2009, S.18. Online verfügbar unter: <http://www.e-cademic.de/data/ebooks/extracts/9783763911325.pdf>, zuletzt geprüft am 06.12.2013

¹³³ Vgl. Meyer: Older Workers and the Adoption of New Technologies, 2008, S. 9. Online verfügbar unter: <ftp://ftp.zew.de/pub/zew-docs/dp/dp07050.pdf>, zuletzt geprüft am 06.12.2013

¹³⁴ Als „Digital Natives“ (dt.: digitale Eingeborene) werden Menschen bezeichnet, die mit digitalen Technologien wie Computer, Internet, Mobiltelefonen etc. aufgewachsen sind.

¹³⁵ Vgl. Dautermann: Computerkompetenz der Generation 50plus, in: Kampmann (Hrsg.): Die Alten und das Netz, 2012, S. 113-115

¹³⁶ Vgl. Riechert: Psychische Störungen bei Mitarbeitern, 2011, S. 28

Da nach Prognosen der EU-Kommission in zehn Jahren 80 % der heute angewandten Technologien durch neue ersetzt worden sein werden,¹³⁷ müssen empfundene Belastungen älterer Mitarbeiter infolge des rasanten technischen Wandels durch die Bereitschaft eines lebenslangen Lernens und durch eine kontinuierliche Fort- und Weiterbildung beseitigt werden.

4.4 Lernfähigkeit und Lernroutine

Negative Altersstereotype bezüglich der Lernfähigkeit sind in der Arbeitswelt noch weit verbreitet. So wird älteren Mitarbeitern oft vorgeworfen, dass sie eine geringe Lernbereitschaft besitzen und schlechter lernen als jüngere Mitarbeiter.¹³⁸ Auch wenn die Geschwindigkeit der Informationsverarbeitung im Alter abnimmt und die Gedächtnisleistung nachlässt,¹³⁹ bleibt die Lernfähigkeit als solche bei älteren Arbeitnehmern im Allgemeinen unverändert.¹⁴⁰ Wichtigere Einflussgrößen auf die Lernfähigkeit als das Alter sind die Gesundheit, die soziale Herkunft und die individuelle Motivation, sich noch neue Wissensgebiete zu erschließen.¹⁴¹ Die Grundvoraussetzung für Lernmotivation, so Dagmar Preißing, sei das Selbstvertrauen in die eigenen Lernfähigkeiten. Die Angst vor Versagen oder vor negativen Vorurteilen Jüngerer sollte älteren Arbeitnehmern genommen werden.¹⁴² Ältere Mitarbeiter sind nicht weniger lernfähig, aber sie lernen anders als Jüngere. Dies muss in der Didaktik und in den Lernmethoden bedacht werden. Zu beachten ist, dass Ältere bei abstraktem Material schlechter lernen, beim Lernen in Sinnzusammenhängen sind die Leistungen mit denen Jüngerer vergleichbar. Ältere weisen häufig einen Mangel an geeigneten Lerntechniken auf und lernen weniger gut, wenn der Lernstoff zu schnell vermittelt wird. Sie benötigen mehr Wiederholungen und zeigen einen störanfälligeren Lernprozess auf. In altershomogenen Gruppen fällt Älteren das Lernen oft einfacher.¹⁴³ Wie schon in Kapitel 3.2.1 aufgegriffen, ist das Defizitmodell des Alters nicht mehr haltbar. Die Stabilität der kristallinen Intelligenz kann den Ab-

¹³⁷ Vgl. Initiative Neue Qualität der Arbeit (Hrsg.): Geistig fit im Beruf!, 2013, S. 51. Online verfügbar unter: http://www.inqa.de/DE/Lernen-Gute-Praxis/Publikationen/piff-geistig-fit-im-beruf.pdf?__blob=publicationFile, zuletzt geprüft am 06.12.2013

¹³⁸ Vgl. Roßnagel: Mythos: „alter“ Mitarbeiter, 2008, S. 22

¹³⁹ Vgl. ebd., S. 40

¹⁴⁰ Vgl. Heinze: Wirtschaftliche Potentiale des Alters, 2011, S. 81

¹⁴¹ Vgl. Bruch: Generationen erfolgreich führen, 2010, S. 73

¹⁴² Vgl. Preißing: Kompetenzentwicklung im demografischen Wandel, in: Preißing (Hrsg.): Erfolgreiches Personalmanagement im demografischen Wandel, 2010, S. 159

¹⁴³ Vgl. Brandenburg: Die Zukunft sieht alt aus, 2007, S. 137

bau der fluiden Intelligenz vielfach ausgleichen. Dies gilt insbesondere für berufsbezogenes Lernen, bei dem nicht das elementare Lernen in kurzer Zeit im Vordergrund steht, sondern der selbstgesteuerte Erwerb handlungsrelevanter Informationen.¹⁴⁴

Neben der Lernfähigkeit spielt auch die Lernbereitschaft eine wichtige Rolle für den Lernerfolg. Während die Lernfähigkeit trotz altersbezogenen Abbaus in manchen kognitiven Funktionen über das gesamte Berufsleben erhalten bleibt, kann die Lernbereitschaft im Laufe eines Erwerbslebens abnehmen. Sie ist jedoch trainierbar und damit als Instrument der Personalentwicklung nutzbar.¹⁴⁵ Der mögliche Verlust der Lernfähigkeit ist nicht als Alters- sondern als Fehlnutzungsergebnis anzusehen und somit das Ergebnis einer Arbeitsbiografie mit fehlenden kontinuierlichen arbeitsbezogenen Lernanforderungen und Lernangeboten.¹⁴⁶ Wenn Mitarbeiter längere Zeit nicht an Weiterbildungsmaßnahmen teilgenommen haben und ihre ausgeübte Tätigkeit mit schwachen Lernanreizen verbunden ist, finden sie sich oft schwer in neuen Lernsituationen zurecht, da die Lernroutine nicht vorhanden ist und die Lernmotivation fehlen kann.¹⁴⁷ Bei Beschäftigten, die über viele Jahre hinweg auf der gleichen Position eingesetzt werden, werden Flexibilität und Lernfähigkeit nicht hinreichend gefordert und weiterentwickelt.¹⁴⁸ Wenig lernmotivierte und wenig lernfähige Mitarbeiter sind daher nicht zwingend das Ergebnis eines Alterungsprozesses sondern einer lernfeindlichen Arbeitsbiografie.¹⁴⁹

Ständiges Lernen trägt wesentlich zum Erhalt und zur Förderung der individuellen Arbeitsfähigkeit bei Mitarbeitern in Bibliotheken bei. Lebenslanges Lernen muss deshalb gefördert und Weiterbildungsbarrieren abgebaut werden (s. Kap. 5.5 und 5.6).¹⁵⁰

¹⁴⁴ Vgl. Roßnagel: Mythos: „alter“ Mitarbeiter, 2008, S. 40

¹⁴⁵ Vgl. ebd., S. 22

¹⁴⁶ Vgl. Heinze: Wirtschaftliche Potentiale des Alters, 2011, S. 81-82

¹⁴⁷ Vgl. Morschhäuser: Demographiebewusstes Personalmanagement, 2008, S. 67

¹⁴⁸ Vgl. Deller: Personalmanagement im demografischen Wandel, 2008, S. 83

¹⁴⁹ Vgl. Initiative Neue Qualität der Arbeit (Hrsg.): Geistig fit im Beruf!, 2013, S. 53. Online verfügbar unter: http://www.inqa.de/DE/Lernen-Gute-Praxis/Publikationen/pfiif-geistig-fit-im-beruf.pdf?__blob=publicationFile, zuletzt geprüft am 06.12.2013

¹⁵⁰ Vgl. Brandenburg: Die Zukunft sieht alt aus, 2007, S. 137

4.5 Weiterbildungsabstinenz

Wie im Kapitel 4.4 beschrieben, bleibt die Lernfähigkeit auch bei älteren Mitarbeitern erhalten. Trotzdem ist die Weiterbildungsbeteiligung älterer Beschäftigter geringer als die jüngerer Beschäftigter (s. Abb. 13).¹⁵¹ Anzumerken ist allerdings, dass in den letzten sechs Jahren die Weiterbildungsbeteiligung bei den älteren Mitarbeitern stark gestiegen ist (s. Abb. 14).¹⁵²

Trotzdem erreicht auch der aktuelle Stand nicht die Beteiligung, die in den mittleren Dekaden des Erwerbslebens zu verzeichnen ist. Dies liegt nicht nur an der Einstellung von Institutionen gegenüber dem Weiterbildungsnutzen älterer Mitarbeiter, sondern auch daran, dass Lernfähigkeit alleine noch keinen Lernerfolg garantiert. Erfolgreiche Weiterbildung setzt Lernkompetenz voraus, die als die Erkenntnis des eigenen Weiterbildungsbedarfs, die Fähigkeit sich das benötigte Wissen zielorientiert anzueignen und die angemessene Bewertung des eigenen Lernerfolgs zu verstehen ist. Lernkompetenz ist trainierbar, geht aber nach längeren Zeiten der Nichtbeteiligung an Weiterbildung eher zurück.¹⁵³ Gerade für lernentwöhnte Mitarbeiter ist es sinnvoll, besondere Qualifizierungskonzepte zu erarbeiten, in denen sie wieder an das Lernen herangeführt werden und die an ihren individuellen Kenntnisstand anknüpfen.¹⁵⁴ Eine kurzfristig ausgerichtete Einstellung zur beruflichen Weiterbildung kann den Wunsch nach Weiterbildung älterer Mitarbeiter einschränken. Die Motivation nimmt ab, wenn das Erlernen neuer Fähigkeiten nicht mehr in einem größeren Zusammenhang gesehen wird. Dies kann durch die Prägung einer unterschiedlichen Bedeutung von Arbeit und Lernen in der beruflichen Erstausbildung zusammenhängen. Es ist zu vermuten, dass nachwachsende Generationen eine positivere Einstellung zum lebenslangen Lernen haben werden, da sie von früh an stärker mit der Notwendigkeit einer kontinuierlichen Weiterbildung konfrontiert werden.¹⁵⁵ Die Entstehung von Weiterbildungsabstinenz hängt also nicht zwangsläufig mit dem

¹⁵¹ Vgl. Statistisches Bundesamt (Hrsg.): Berufliche Weiterbildungsquoten 2012, 2013. Online verfügbar unter https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/Indikatoren/QualitaetArbeit/_Grafik/6_2_Weiterbildungsquoten.html, zuletzt geprüft am 26.11.2013

¹⁵² Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hrsg.): Weiterbildungsverhalten in Deutschland, 2013, S. 35. Online verfügbar unter: http://www.bmbf.de/pub/trendbericht_weiterbildungsverhalten_2012.pdf, zuletzt geprüft am 11.12.2013

¹⁵³ Vgl. Roßnagel: Mythos: „alter“ Mitarbeiter, 2008, S. 41

¹⁵⁴ Vgl. BKK Bundesverband: Beschäftigungsfähigkeit erhalten, 2007, S. 46. Online verfügbar unter: <http://www.dnbgf.de/fileadmin/texte/Downloads/uploads/dokumente/2007/ENWHPAgeing.pdf>, zuletzt geprüft am 06.12.2013

¹⁵⁵ Vgl. Bruch: Generationen erfolgreich führen, 2010, S. 74

Alter zusammen, sondern mit fehlenden Weiterbildungsmöglichkeiten, Routine- und wenig persönlichkeitsfördernden Tätigkeiten, mit Spezialisierungsfallen und mangelhafter Kommunikation und Zusammenarbeit mit Kollegen.¹⁵⁶

4.6 Problembewusstsein in bibliothekarischen Einrichtungen

Durch die Heraufsetzung des Renteneintrittsalters, die Reduzierung der Möglichkeiten des Vorruhestands und die auftretende Knappheit an qualifizierten Arbeitskräften, werden Institutionen sich in Zukunft immer mehr mit Investitionen in eine langanhaltende Arbeitsfähigkeit ihrer Beschäftigten auseinandersetzen müssen.¹⁵⁷ Sowohl der Bund als auch die Wirtschaft beschäftigen sich mit dem demografischen Wandel und seinen betrieblichen Folgen schon seit längerem intensiv. Im Zusammenhang mit Bibliotheken ist die Quellenlage allerdings sehr schlecht. Oft wird der demografische Wandel nur im Zuge der Nutzerschaft thematisiert. Dies bestätigt auch Ulrike Lang, Bibliothekarin der Staats- und Universitätsbibliothek (SUB) Hamburg in einem Interview zum 101. Bibliothekartag in Hamburg: „Der demografische Wandel bei den Kunden und bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ist übrigens das einzige Thema, bei dem ich das Gefühl habe, dass es hier ein wenig zu kurz gekommen ist.“¹⁵⁸ Dorothee Nürnberger von der Stabsstelle Personalentwicklung der Technischen Informationsbibliothek/Universitätsbibliothek (TIB/UB) zufolge, sei das Demografie-Management einer der Bereiche, der an der TIB/UB noch auszubauen sei. Auch wenn das in anderen Organisationen anders sei, sei die Altersstruktur der TIB/UB ausgeglichen und gut durchmischt. Sicher werde Demografie-Management langfristig aber auch ein Thema für die TIB/UB, so Nürnberger.¹⁵⁹ Diese Sichtweise ist jedoch problematisch, da gutes Demografie-Management schon bei den jungen Mitarbeitern einsetzen sollte und nicht erst, wenn ein großer Teil der Belegschaft alt ist. Auch eine Anfrage von Andreas Hartsch aus dem Jahr 2011 in den bibliothekarischen Diskussionslisten „Inetbib“ und „Fo-

¹⁵⁶ Vgl. Initiative Neue Qualität der Arbeit (Hrsg.): Geistig fit im Beruf!, 2013, S. 53. Online verfügbar unter: http://www.inqa.de/DE/Lernen-Gute-Praxis/Publikationen/pfiff-geistig-fit-im-beruf.pdf?__blob=publicationFile, zuletzt geprüft am 06.12.2013

¹⁵⁷ Vgl. Rimbach: Die Motivations- und Arbeitssituationsanalyse aus gesundheitlicher Sicht als Baustein eines demografieorientierten Personalmanagements, in: Göke: Wirtschaftliche Implikationen des demografischen Wandels, 2013, S. 179-180

¹⁵⁸ Münch: „Unsere Außenwirkung können wir nur verändern, wenn wir uns innerlich verändern“, in: b.i.t. online, Jg. 15., Nr. 4, 2012, S. 380

¹⁵⁹ Vgl. Nürnberger: Allgemeine Herausforderungen an das Personalmanagement, in: Degkwitz (Hrsg.): Personal- und Organisationsentwicklung in Bibliotheken, 2013, S. 57

rum-ÖB“ zum Thema demografieorientierter Personalpolitik stellt heraus, dass Alternsmanagement in der praktischen Personalpolitik von Bibliotheken noch nicht allgemeine Realität ist und selten oder gar nicht in den Bibliotheken zur Anwendung kommt.¹⁶⁰

Von Strukturen, wie beispielsweise an der Universitäts- und Landesbibliothek (ULB) Münster, die interne thematische Seminare zu Führungskontexten anbietet, welche sich mit der demografischen Struktur der Mitarbeiterschaft und den daraus zu ziehenden Konsequenzen beschäftigt,¹⁶¹ wird im Bibliothekskontext wenig berichtet. Innerhalb des Weiterbildungsangebotes der Jahre 2012 bis 2014 gab und gibt es folgende Themen, die sich inhaltlich mit dem älteren Beschäftigten oder der Erhaltung einer möglichst langen Arbeitsfähigkeit beschäftigen:

Tabelle 2: Weiterbildungsangebote für Mitarbeiter 50+

Veranstalter	Thema	Zielgruppe	Inhalt
Zentrum für Bibliotheks- und Informationswissenschaftliche Weiterbildung (ZBIW) der Fachhochschule Köln	„Mentale Fitness – oder wie Sie das Gedächtnis fit halten und kreativ nach vorne denken“ ¹⁶²	Beschäftigte ab 50	Anregungen für das kreative und flexible Denken auch mit zunehmendem Alter
ZBIW der Fachhochschule Köln	„Führung und Gesundheit“ ¹⁶³	Führungskräfte	Förderung des Schutzes der Gesundheit von Mitarbeitern
Weiterbildungszentrum der Freien Universität Berlin – Bereich Bibliothek	„Alte Zausel – junge Hüpfen? – Generationsübergreifende Zusammenarbeit im Bibliotheks-Team“ ¹⁶⁴	Beschäftigte aus öffentlichen und wissenschaftlichen Bibliotheken	Vermittlung von Kompetenzen für ein generationsübergreifendes, gelingendes Miteinander
Weiterbildungszentrum der Freien Universität Berlin – Bereich Bibliothek	„Wechseljahre‘, eine lebhafteste Zeit des Wechsels und Wandels, eine Phase des Abschieds und Neubeginns – aber wie?“ ¹⁶⁵	Beschäftigte aus öffentlichen und wissenschaftlichen Bibliotheken	Wechseljahre als Teil des mittleren Lebensalters und ihre Verbindung zum Alter, Umgang mit dem Thema im Team, insbesondere mit Jüngeren usw.

¹⁶⁰ Vgl. Hartsch: Führen in alternden Belegschaften, in: Oßwald (Hrsg.): MALIS-Praxisprojekte 2012, 2012, S. 75-78

¹⁶¹ Vgl. Tröger: Personalentwicklung in der Praxis, in: Degkwitz (Hrsg.): Personal- und Organisationsentwicklung in Bibliotheken, 2013, S. 85

¹⁶² Vgl. Zentrum für Bibliotheks- und Informationswissenschaftliche Weiterbildung: Weiterbildungsprogramm, Köln 2013, S. 38. Online verfügbar unter: <http://www.fbi.fh-koeln.de/zbiw/programm2013-2.pdf>, zuletzt geprüft am 04.12.2013

¹⁶³ Vgl. ebd., S. 37

¹⁶⁴ Vgl. Weiterbildungszentrum Freie Universität Berlin: Bibliotheksweiterbildung, Berlin 2013, S. 9. Online verfügbar unter: http://www.fu-berlin.de/sites/weiterbildung/weiterbildungsprogramm/pdf/bib_pdf/bib.pdf?1377768153, zuletzt geprüft am 04.12.2013

¹⁶⁵ Vgl. ebd., S. 15

Veranstalter	Thema	Zielgruppe	Inhalt
Landesgruppe Bayern	„Umgang mit Veränderungen im Bibliotheksbetrieb“ ¹⁶⁶	Beschäftigte aus öffentlichen und wissenschaftlichen Bibliotheken	Kompetenzentwicklung von Veränderungsbereitschaft, Bedeutung und sinnvolle Destabilisierung von Gewohnheitsmustern und das lernende Unternehmen
ZBIW Köln	„Generationswechsel in Bibliotheken – Wie gehen wir es an?“ ¹⁶⁷	Führungskräfte	Fachkräftemangel, Personalbindung, Generationswechsel sowie Lernformen von Alt und Jung
BIB-Sommerkurs 2012	„Heute schon an morgen denken: demografieorientierte Projekte für Bibliotheken“ ¹⁶⁸	Beschäftigte aus öffentlichen und wissenschaftlichen Bibliotheken	Demografischer Wandel innerhalb des Bibliothekspersonals als auch der Nutzerschaft
ZBIW der Fachhochschule Köln	„Die Chancen der Lebensmitte“ ¹⁶⁹	Beschäftigte ab 50	Besinnen auf alte Stärken, bewusste Auseinandersetzung mit neuen Prioritäten, mit dem eigenen Energiehaushalt besser umgehen lernen, flexiblere Einbringung von Lebenserfahrung im beruflichen Alltag, neue berufliche und private Sichtweisen

Quelle: Eigene Darstellung

In den Seminarangeboten geht es schwerpunktmäßig um gesundheitliche Aspekte, das Miteinander von Jung und Alt und um die Kompetenzentwicklung sowie die bewusste Auseinandersetzung mit Stärken älterer Mitarbeiter.

¹⁶⁶ Vgl. Berufsverband Information Bibliothek e.V.: Aus- und Fortbildung. Online verfügbar unter: [http://www.bib-info.de/aus-fortbildung/fortbildung/fortbildungskalender/veranstaltungsdetails.html?tx_seminars_pi1\[showUid\]=430](http://www.bib-info.de/aus-fortbildung/fortbildung/fortbildungskalender/veranstaltungsdetails.html?tx_seminars_pi1[showUid]=430), zuletzt geprüft am 04.12.2013

¹⁶⁷ Vgl. Zentrum für Bibliotheks- und Informationswissenschaftliche Weiterbildung: Weiterbildungsprogramm, Köln 2012, S. 24. Online verfügbar unter: <http://www.fbi.fh-koeln.de/zbiw/programm2012-1.pdf>, zuletzt geprüft am 04.12.2013

¹⁶⁸ Vgl. Berufsverband Information Bibliothek e.V.: Kommissionen, 2012. Online verfügbar unter: <http://www.bib-info.de/kommissionen/fobikom/fortbildungen/bib-sommerkurse/archiv-der-sommerkurse/sommerkurs-2012.html>, zuletzt geprüft am 04.12.2013

¹⁶⁹ Vgl. Zentrum für Bibliotheks- und Informationswissenschaftliche Weiterbildung: Weiterbildungsprogramm, Köln 2013, S. 48. Online verfügbar unter: <http://www.fbi.fh-koeln.de/zbiw/programm2014-1.pdf>, zuletzt geprüft am 04.12.2013

Der BIB-Sommerkurs 2012 mit dem Themenschwerpunkt „Heute schon an morgen denken: demografieorientierte Projekte für Bibliotheken“ fand mangels Teilnehmer nicht statt.¹⁷⁰

Die Einsicht und der Wille zur Auseinandersetzung mit dem demografischen Wandel in Bibliotheken sind dem Seminarangebot zufolge grundsätzlich im Bibliotheksbereich vorhanden. Das Angebotsspektrum befindet sich aber in den Anfängen und wird bisher noch nicht flächendeckend offeriert und zum Teil auch nicht nachgefragt.

5. Ansätze zur Problemlösung

Bibliotheken haben die Aufgabe sich auf den demografischen Wandel vorzubereiten und Maßnahmen zu ergreifen, die die Arbeitsfähigkeit ihrer Beschäftigten auf lange Sicht erhält.

Im Fokus eines demografieorientierten Personalmanagements stehen der langfristige Erhalt und die Förderung von Leistungs-, Arbeitsfähigkeit und Gesundheit sowie die Leistungsmotivation.¹⁷¹ Grundpfeiler hierfür sind eine betriebliche Gesundheitsförderung sowie Qualifizierungs- und Weiterbildungsmaßnahmen.

5.1 Arbeitsfähigkeit erhalten und fördern

Die Arbeitsfähigkeit ist die Balance zwischen individuellem Potenzial des Arbeitnehmers auf der einen und den Arbeitsanforderungen des Arbeitgebers auf der anderen Seite.¹⁷² Arbeit kann nur dann gut ausgeführt werden, wenn die Anforderungen der Arbeit und die Ressourcen der Arbeitenden zusammenpassen.¹⁷³ Die mittel- und langfristige Stabilisierung von Arbeitsfähigkeit ist die Voraussetzung dafür, besser und länger zu arbeiten.¹⁷⁴ Die Arbeitsfähigkeit, auf Gesundheit und Leistungsfähigkeit aufbauend, wird durch die besonderen phy-

¹⁷⁰ Vgl. Berufsverband Information Bibliothek e.V.: Kommissionen, 2012. Online verfügbar unter: <http://www.bib-info.de/kommissionen/fobikom/fortbildungen/bib-sommerkurse/archiv-der-sommerkurse/sommerkurs-2012.html>, zuletzt geprüft am 04.12.2013

¹⁷¹ Vgl. Rimbach: Die Motivations- und Arbeitssituationsanalyse aus gesundheitlicher Sicht als Baustein eines demografieorientierten Personalmanagements, in: Göke: Wirtschaftliche Implikationen des demografischen Wandels, 2013, S. 180

¹⁷² Vgl. Ilmarinen: Arbeitsfähig in die Zukunft, in: Giesert (Hrsg.): Arbeitsfähig in die Zukunft, 2011, S. 20

¹⁷³ Vgl. Ilmarinen: Arbeitsfähigkeit gemeinsam fördern – ein Gewinn für alle Beteiligte, in: Deller: Personalmanagement im demografischen Wandel, 2008, S. 199

¹⁷⁴ Vgl. Ilmarinen: Arbeitsfähig in die Zukunft, in: Giesert (Hrsg.): Arbeitsfähig in die Zukunft, 2011, S. 20

sischen, psychischen und sozialen Anforderungen der Arbeit bestimmt.¹⁷⁵ Sie beruht auf der Wechselseitigkeit der Prozesse. Ob eine Arbeit gut ausgeführt werden kann, liegt weder nur an dem Arbeitenden noch nur an der Arbeit oder der Arbeitsumgebung.¹⁷⁶

In diesem Zusammenhang entwickelte der finnische Arbeitswissenschaftler Juhani Ilmarinen ein Modell zur Arbeitsfähigkeit: das sogenannte Haus der Arbeitsfähigkeit (s. Abb. 15). Die vier Stockwerke des Hauses, nämlich Gesundheit und Leistungsfähigkeit, Qualifikation und Kompetenz, Werte, Motivation und Einstellungen sowie Arbeit, Arbeitsumgebung und Führung, stellen die wesentlichen Einflussfaktoren auf die Arbeitsfähigkeit eines Menschen dar. Eingefasst ist das Haus in die Rahmenbedingungen von Familie, persönlichem Umfeld, regionaler Umgebung, Gesellschaft, Kultur, Gesetzgebung, Ausbildungspolitik sowie Sozial- und Gesundheitspolitik.¹⁷⁷ Die physische und psychische Gesundheit bildet mit dem ersten Stockwerk die Grundlage für Arbeitsfähigkeit. Die fachlichen Qualifikationen und Schlüsselkompetenzen, aus denen das zweite Stockwerk besteht, werden für die berufliche Herausforderung benötigt. Dabei wird das lebenslange Lernen im fortlaufend sich verändernden Arbeitsalltag immer wichtiger. Das dritte Stockwerk beherbergt die Werte. Für eine gute Arbeitsfähigkeit ist es wichtig, dass die eigenen Einstellungen und Motivationen im Einklang mit der eigenen Arbeit stehen. Das vierte Stockwerk ist die Arbeit selbst. Alles, was hier passiert, hat deutliche Auswirkungen auf die zuvor genannten Stockwerke.¹⁷⁸

Im Laufe eines Lebens verändern sich sowohl die Ressourcen eines Menschen als auch die Anforderungen der Arbeit.¹⁷⁹ Beim Streben nach einer im Idealfall lebenslangen guten Arbeitsfähigkeit sei entscheidend, so Ilmarinen, dass die vier Stockwerke in einem ausgewogenen Verhältnis zueinander stehen und dass bei Problemen der Arbeitsfähigkeit in jedem dieser Stockwerke nachgese-

¹⁷⁵ Vgl. Freude: Demographischer Wandel, Gesundheit und Arbeitsfähigkeit, in: Kerschbaumer (Hrsg.): Sozialstaat und demographischer Wandel, 2005, S. 187

¹⁷⁶ Vgl. Ilmarinen: Arbeitsfähigkeit gemeinsam fördern – ein Gewinn für alle Beteiligten, in: Personalmanagement im demografischen Wandel, 2008, S. 199

¹⁷⁷ Vgl. Ilmarinen: Arbeitsfähig in die Zukunft, in: Giesert (Hrsg.): Arbeitsfähig in die Zukunft, 2011, S. 21

¹⁷⁸ Vgl. Ilmarinen: Arbeitsfähigkeit gemeinsam fördern – ein Gewinn für alle Beteiligten, in: Personalmanagement im demografischen Wandel, 2008, S. 199-200

¹⁷⁹ Vgl. Ilmarinen: Arbeitsfähig in die Zukunft, in: Giesert (Hrsg.): Arbeitsfähig in die Zukunft, 2011, S. 24

hen und ggf. „Ordnung geschaffen“ werden müsse.¹⁸⁰ Diese Sichtweise auf die Arbeitsfähigkeit ermöglicht es Bibliotheken, im Dialog mit ihren Mitarbeitern Problemfelder zu ermitteln, gemeinsam eine Rangfolge der Probleme aufzustellen und über die Reihenfolge der Bearbeitung zu entscheiden.¹⁸¹

Des Weiteren entwickelte Ilmarinen einen Arbeitsbewältigungs-Index (ABI) oder auch Work-Ability-Index genannt, der es Mitarbeitern ermöglicht, in Form eines Fragebogens, ihre eigene Arbeitsfähigkeit zu messen (s. Abb. 16).¹⁸² Typisch ist der Einsatz innerhalb von Gesundheitsförderungsprojekten.¹⁸³ Wichtig dabei ist herauszustellen, dass der ABI nichts über eine Person aussagt, sondern die Beziehung zwischen zwei Größen beschreibt: der Arbeitsanforderung und dem individuellen oder kollektiven Potenzial.¹⁸⁴ Ilmarinen hat in seinen Studien festgestellt, dass die Arbeitsfähigkeit die Tendenz zeigt, mit steigendem Alter linear abzunehmen. Die Stabilisierung der Balance zwischen Ressourcen und Anforderungen wird mit dem Alter schwieriger. Ilmarinen hebt jedoch hervor, dass nicht allein die Änderungen der menschlichen Ressourcen die Abnahme erklären können. Wichtig sei eine systematische Durchsuchung aller vier Stockwerke, wobei das Hauptaugenmerk auf dem vierten Stock, der Arbeit, Arbeitsumgebung und Führung liegen müsse. Für eine Störung der Balance seien zu 60 % mangelnde Arbeitsgestaltung und ein bestimmtes Führungsverhalten verantwortlich. Etwa 40 % fielen in den Bereich des Individuums und der individuellen Förderung der bio-psycho-sozialen Fähigkeiten.¹⁸⁵ Arbeitsfähigkeit und Alter können sich gegenseitig beeinflussen. Doch dabei besteht keine Abhängigkeit in nur eine Richtung, denn die Arbeitsfähigkeit kann mit dem Alter abnehmen, gleich bleiben oder sich verbessern. Arbeitsfähigkeit ist nicht Schicksal, sondern kann durch gezielte Maßnahmen beeinflusst werden.¹⁸⁶

Ziele der Förderungsmaßnahmen im Sinne einer langen Arbeitsfähigkeit sollten eine gute Gesundheit, gute Kompetenz, gute Einstellungen gegenüber der Ar-

¹⁸⁰ Vgl. Ilmarinen: Erhaltung, Förderung und Entwicklung der Arbeitsfähigkeit, in: Badura (Hrsg.): Demographischer Wandel, 2003, S. 92

¹⁸¹ Vgl. ebd., S. 93

¹⁸² Vgl. Ilmarinen: Arbeitsfähig in die Zukunft, in: Giesert (Hrsg.): Arbeitsfähig in die Zukunft, 2011, S. 24

¹⁸³ Vgl. Schat: Ältere Fachkräfte beschäftigen, 2011, S. 14

¹⁸⁴ Vgl. Ilmarinen: Arbeitsfähig in die Zukunft, in: Giesert (Hrsg.): Arbeitsfähig in die Zukunft, 2011, S. 24

¹⁸⁵ Vgl. ebd., S. 25

¹⁸⁶ Vgl. Winkler: Alternsgerechtes Arbeiten, 2008, S. 1. Online verfügbar unter: <http://www.forschungsnetzwerk.at/downloadpub/info117.pdf>, zuletzt abgerufen am 03.12.2013

beit und eine gute und altersfreundliche Arbeitsgestaltung sein.¹⁸⁷ Denn die Arbeitsfähigkeit im Alter von 45 bis 57 Jahren hat einen großen Einfluss auf den dritten Lebensabschnitt. Nach einer über 28 Jahre hinweg betriebenen Längsschnittstudie Ilmarinens bedeutet eine gute Arbeitsfähigkeit vor der Rente ein besseres Leben frei von Einschränkungen der täglichen Aktivitäten im Alter von 73 bis 85 Jahren. Gute Arbeitsfähigkeit bietet demnach nicht nur die Grundlage für eine lange Beschäftigungszeit, sondern auch bessere Chancen für ein unabhängiges Leben in der Rente.¹⁸⁸

Durch frühe Interventionen in Bibliotheken in Form von Weiterbildung, Jobrotation, Gesundheitsförderung etc. können Alterungsprozesse frühzeitig positiv beeinflusst werden. Das bedeutet, dass frühe Investitionen in Flexibilität, Plastizität und Gesundheit der Mitarbeiter sich positiv auf deren spätere berufliche Leistungen auswirken werden. Eine altersfreundliche Intervention beginnt deshalb nicht erst im Alter, sondern bei Tätigkeitsbeginn des Mitarbeiters.¹⁸⁹

5.2 Gesundheitsmanagement

Die Grundlage einer langen Arbeitsfähigkeit bildet, wie aus dem Haus der Arbeitsfähigkeit ersichtlich, die Gesundheit. Ihre Erhaltung und Förderung bei älteren Belegschaften sollte für Bibliotheken von besonderem Interesse sein. Um einerseits die Krankentage von Bibliothekaren zu verringern und eine möglichst lange uneingeschränkte Arbeitsfähigkeit der Mitarbeiter zu gewährleisten und andererseits die Lebens- und damit auch Arbeitsplatzqualität der Mitarbeiter zu erhöhen, ist ein Gesundheitsmanagement in Bibliotheken unabdingbar. Dabei setzt das Gesundheitsmanagement nicht erst bei den älteren Mitarbeitern an, sondern bei allen Mitarbeitern, unabhängig von Erwerbs- und Altersphasen.¹⁹⁰ Denn die Grundlagen für eine lange Arbeitsfähigkeit werden bereits in jungen Jahren, besonders aber im mittleren Lebensalter gelegt. Viele durch individuelles Verhalten, aber auch durch belastende Lebens- und Arbeitsverhältnisse be-

¹⁸⁷ Vgl. Ilmarinen: Arbeitsfähig in die Zukunft, in: Giesert (Hrsg.): Arbeitsfähig in die Zukunft, 2011, S. 29

¹⁸⁸ Vgl. ebd., S. 20

¹⁸⁹ Vgl. Kruse: Arbeitsmodelle der Zukunft, 2009, S. 19. Online verfügbar unter: http://www.romanherzoginstitut.de/uploads/tx_mspublication/RHI-Position_6_Kruse_01.pdf, zuletzt geprüft am 04.12.2013

¹⁹⁰ Vgl. Mürdter: Gesundheitsmanagement, in: Armutat (Hrsg.): Lebensereignisorientiertes Personalmanagement, 2009, S. 98

günstigste Erkrankungen entstehen in der Lebensmitte.¹⁹¹ Maßnahmen und Konzepte sollten also nicht erst entwickelt werden, wenn Beschäftigte ein fortgeschrittenes Alter erreicht haben bzw. erste Defizite der Leistungen auftreten. Vorbeugende Gesundheitsmaßnahmen müssen schon im Vorfeld getroffen werden und alle Altersgruppen für die Thematik „länger gesünder arbeiten“ sensibilisiert werden.¹⁹²

Das Gesundheitsmanagement umfasst sowohl die positive Beeinflussung der Einstellung zu Gesundheit und die Verbesserung des individuellen Gesundheitsverhaltens im Sinne einer Verhaltensprävention als auch die gesundheitsgerechte Gestaltung des Arbeitsumfeldes, im Sinne einer Verhältnisprävention.¹⁹³ Sowohl für große als auch für mittlere und kleine Bibliotheken ist es sinnvoll, ein Leitbild zu Sicherheit und Gesundheitsschutz zu entwickeln, Gesundheitsförderung betrieblich zu integrieren und die Mitarbeiter bei Fragen zu Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz zu beteiligen.¹⁹⁴ Individuelle Gesundheitsförderung, ergonomische Maßnahmen und ein verbessertes Führungsverhalten beeinflussen die Arbeitsfähigkeit der Mitarbeiter (s. Abb. 17).¹⁹⁵

5.2.1 Verhaltensprävention

Erhöhte körperliche Fitness schützt nicht nur vor Krankheiten, sondern steigert auch die geistige Leistungsfähigkeit und trägt zu höherer Produktivität bei. Ausdauertrainings führen gerade bei Älteren zu großen Zugewinnen in der kognitiven Leistungsfähigkeit, da Nervenzellen und deren Verknüpfung neu gebildet werden.¹⁹⁶ Die Erhöhung körperlicher Fitness ist aber nur ein Teilbereich von Gesundheitsprogrammen, die Bibliotheken auf lange Sicht als selbstverständlichen Teil ihrer Fürsorgepflicht integrieren sollten. Gesundheitsprogramme umfassen beispielsweise regelmäßige Überprüfungen des Gesundheitszustands der Mitarbeiter durch arbeitsmedizinische Gesundheits-Checks und Vorsorge-

¹⁹¹ Vgl. Bundesministerium des Innern (Hrsg.): Demografiebericht, 2011, S. 117

¹⁹² Vgl. Rimbach: Die Motivations- und Arbeitssituationsanalyse aus gesundheitlicher Sicht als Baustein eines demografieorientierten Personalmanagements, in: Göke: Wirtschaftliche Implikationen des demografischen Wandels, 2013, S. 180

¹⁹³ Vgl. Prezewowsky: Demografischer Wandel und Personalmanagement, 2007, S. 209

¹⁹⁴ Vgl. Nationale Arbeitsschutzkonferenz (Hrsg.): Gesund und erfolgreich arbeiten im Büro, 2013, S. 16. Online verfügbar unter: http://www.gda-portal.de/de/pdf/Buero-Abschlussbericht_2008-12.pdf?__blob=publicationFile&v=2, zuletzt geprüft am 07.12.2013

¹⁹⁵ Vgl. Brandenburg: Die Zukunft sieht alt aus, 2007, S. 187

¹⁹⁶ Vgl. Roßnagel: Mythos: „alter“ Mitarbeiter, 2008, S. 79

untersuchungen.¹⁹⁷ Wenn für die Mitarbeiter kostenlose Vorsorgeuntersuchungen, wie z. B. die Spiegelung des Augenhintergrundes angeboten werden, kommt die Vorsorge zu den Mitarbeitern und senkt die Hemmschwelle Vorsorgeangebote auch zu nutzen.¹⁹⁸ Des Weiteren könnten innerhalb des Gesundheitsprogramms Schulungen angeboten werden, in denen Mitarbeiter lernen, wie sie selbst ihre eigene körperliche Leistungsfähigkeit erhalten und fördern können, z. B. in Form von Ernährungsseminaren, bewegungstherapeutischen Programmen und Raucherentwöhnungsprogrammen. Ferner könnte das Gesundheitsprogramm die Vermittlung von Bewältigungsstrategien, wie beispielsweise Stressmanagement, Entspannungskurse, Kommunikations- und Konfliktbewältigungstrainings und Burnoutprävention beinhalten. Die Bewältigungsstrategien ermöglichen eine möglichst produktive Bewältigung von Arbeitsanforderungen.¹⁹⁹ In größeren Bibliotheken könnte Betriebssport eingeführt werden, in kleinen und mittleren Bibliotheken könnte die Zusammenarbeit mit Fitnessstudios angestrebt werden. Auch mobile Massagedienste, wie sie immer öfter in Unternehmen der freien Wirtschaft angeboten werden, könnten mit Bibliotheken zusammenarbeiten. Die Teilnahme an Gesundheitsprogrammen im Kollegenkreis kann die Schwellenangst mindern und den sozialen Zusammenhalt am Arbeitsplatz fördern.²⁰⁰ Mögliche Angebote sollten auf freiwilliger Basis von Seiten der Mitarbeiter angenommen werden. Verhaltensbezogene Maßnahmen zwanghaft anzubieten ist nicht anzuraten, da dann die für eine eventuelle Verhaltensänderung notwendige Eigeninitiative fehlt.²⁰¹

Im Gegensatz zu Bibliotheken sind viele Unternehmen in der freien Wirtschaft schon sehr aktiv im Gesundheitsmanagement. Als Beispiel sei das seit 2010 bestehende Präventionszentrum der ThyssenKrupp Steel Europe AG in Duisburg genannt. Jeweils 15 Mitarbeiter nehmen an einer eintägigen sogenannten „Gesundheitsschicht“ teil. Ein Gesundheitscheck und ein daraus resultierender Gesundheitsfahrplan stehen dabei im Mittelpunkt des Tages. Weitere Themen

¹⁹⁷ Vgl. BKK Bundesverband: Beschäftigungsfähigkeit erhalten, 2007, S. 42. Online verfügbar unter: <http://www.dnbgf.de/fileadmin/texte/Downloads/uploads/dokumente/2007/ENWHPAgeing.pdf>, zuletzt geprüft am 06.12.2013

¹⁹⁸ Vgl. Kroll: Zukunft hat Programm, in: Kroll (Hrsg.): Programm: Zukunft, 2012, S. 35

¹⁹⁹ Vgl. BKK Bundesverband: Beschäftigungsfähigkeit erhalten, 2007, S. 42. Online verfügbar unter: <http://www.dnbgf.de/fileadmin/texte/Downloads/uploads/dokumente/2007/ENWHPAgeing.pdf>, zuletzt geprüft am 06.12.2013

²⁰⁰ Vgl. ebd., S. 42

²⁰¹ Vgl. Lukas: Personalpolitische Handlungsalternativen mit älteren Arbeitnehmern in Unternehmen vor dem Hintergrund der demographischen Entwicklung in Deutschland, 2012, S. 139

wie Ernährung, Stressabbau, Gedächtnistraining etc. können je nach Interesse der Teilnehmer darüber hinaus gewählt werden. Nach drei und sechs Monaten werden weitere Beratungstermine angeboten, um die Nachhaltigkeit zu gewährleisten. Im Dreijahresturnus werden die „Gesundheitsschichten“ wiederholt, so dass zukünftig „Vorher-Nachher-Zahlen“ vorliegen, die den Erfolg überprüfbar machen.²⁰²

Aber auch im Bibliotheksbereich, vor allem in den großen Bibliotheken, sind erste Anfänge in Richtung eines Gesundheitsmanagements zu erkennen. So bietet die Deutsche Zentralbibliothek für Medizin (ZB MED) ihren Mitarbeitern Massagen und „Aktive Pausen“ an, in denen die Arbeit für eine halbe Stunde unterbrochen wird und unter Anleitung einer ausgebildeten Sportwissenschaftlerin Aufwärm-, Dehnungs-, Muskelstärkungs- und Entspannungsübungen durchgeführt werden, die den klassischen Beschwerden von Arbeitenden an Computern und bei überwiegend sitzend ausgeführten Tätigkeiten entgegen wirken.²⁰³ Die TIB/UB Hannover bietet für Führungskräfte ein Seminar „Gesundes Führen“ sowie Veranstaltungen zum Thema Umgang mit Krankheit und Sucht an.²⁰⁴ In Kooperation mit der Leibniz-Universität Hannover nutzt die TIB/UB Hannover für ihr Gesundheitsmanagement auch den Betriebsärztlichen Dienst, Betriebliches Wiedereingliederungsmanagement und einen Ausschuss für Arbeitssicherheit und Gesundheit.²⁰⁵ Die SUB Hamburg richtete in ihrer Bibliothek einen Ruheraum ein, bietet Bewegungspausen, die während der Arbeitszeit und unter fachkundlicher Anleitung stattfinden, und Nackenmassagen an, die in den Räumen der Bibliothek allerdings außerhalb der Arbeitszeit wahrgenommen werden können.²⁰⁶ Des Weiteren verweist die SUB auf eine Reihe von sportlichen und kulturellen Betätigungen, die meist kostenfrei oder gegen eine geringe Gebühr im Umfeld genutzt werden können.²⁰⁷ Die Staatsbibliothek zu Berlin bietet innerhalb ihres Gesundheitsmanagements jährliche Gesundheitstage unter Beteiligung zahlreicher Krankenkassen an. Vorträge wie

²⁰² Vgl. Kroll: Zukunft hat Programm, in: Kroll (Hrsg.): Programm: Zukunft, 2012, S. 35

²⁰³ Vgl. Roesner: Organisations- und Personalentwicklung in der ZB MED verankern, in: Futterlieb (Hrsg.): Neue Führungskräfte in Bibliotheken, 2013, S. 71

²⁰⁴ Vgl. Nürnberger: Allgemeine Herausforderungen an das Personalmanagement, in: Degkwitz (Hrsg.): Personal- und Organisationsentwicklung in Bibliotheken, 2013, S. 54

²⁰⁵ Vgl. ebd., S. 57

²⁰⁶ Vgl. Beger: Personalentwicklung, in: Degkwitz (Hrsg.): Personal- und Organisationsentwicklung in Bibliotheken, 2013, S. 160

²⁰⁷ Vgl. Beger: Personalentwicklung, in: Degkwitz (Hrsg.): Personal- und Organisationsentwicklung in Bibliotheken, 2013, S. 162

„Stressbewältigung“, „Ernährung im Arbeitsalltag“ etc., aktivierende Aktionen und Informationsstände sind Teil der Gesundheitstage. Die Vorträge und Aktivitäten werden doppelt angeboten, damit auch die in Dienstplänen eingebundenen Beschäftigten teilnehmen können. Genutzt werden die Gesundheitstage von etwa zwei Drittel der Beschäftigten, was von Seiten der Staatsbibliothek zu Berlin als Erfolg gewertet wird.²⁰⁸ Auch die ULB Münster bietet seit 2011 Gesundheitstage an. Mittlerweile qualifizierte sich eine Mitarbeiterin, gefördert durch die ULB, zur betrieblichen Gesundheitsberaterin. Zu ihrem neuen Aufgabenbereich gehört es, die gesundheitsbezogene Kompetenz der Mitarbeiter wie auch ein gesundheitsorientiertes Führungsverhalten zu fördern und Ansprechpartnerin in Gesundheitsbelangen zu sein.²⁰⁹

Das Hauptaugenmerk liegt momentan noch auf den physischen Gesundheitsmaßnahmen. Maßnahmen zum Erhalt psychischer und sozialer Gesundheit sollten weiter ausgebaut werden.

5.2.2 Verhältnisprävention

Im Bereich der Verhältnisprävention werden Arbeitsplätze auf Gefährdungen und Belastungen unter alterskritischen Gesichtspunkten hin untersucht.²¹⁰ Langfristig gesundheitsschädliche Effekte bestimmter Arbeitsplätze sollen so vermieden oder begrenzt werden.²¹¹

Arbeitsplätze sind unter ergonomischen Voraussetzungen einzurichten. Dazu gehören ergonomische Sitzmöbel, vergrößerte Flachbildschirme, ergonomische Tastaturen etc.²¹² Bei der Arbeitsplatzbeleuchtung beispielsweise brauchen ältere Mitarbeiter etwa drei- bis viermal so viel Licht wie jüngere Mitarbeiter.²¹³ Andererseits sind sie empfindlicher für Blendungen. Dem kann entsprochen werden, indem man blendfreie, allgemeine Hintergrundbeleuchtung schafft und zusätzlich für den Arbeitsplatz von jedem Beschäftigten individuell einstellbare,

²⁰⁸ Vgl. Haas-Betz Wieser: Die Bibliothek von innen heraus entwickeln, in: Degkwitz (Hrsg.): Personal- und Organisationsentwicklung in Bibliotheken, 2013, S. 99

²⁰⁹ Vgl. Tröger: Personalentwicklung in der Praxis, in: Degkwitz (Hrsg.): Personal- und Organisationsentwicklung in Bibliotheken, 2013, S. 88

²¹⁰ Vgl. Kroll: Zukunft hat Programm, in: Kroll (Hrsg.): Programm: Zukunft, 2012, S. 34

²¹¹ Vgl. Roßnagel: Mythos: „alter“ Mitarbeiter, 2008, S. 79

²¹² Vgl. Putzing: Zeit zum Handeln, 2009, S. 45. Online verfügbar unter: http://www.lasa-brandenburg.de/fileadmin/user_upload/MAIN-dateien/schriftenreihen/praxishilfe-nr-19.pdf, zuletzt geprüft am 05.12.2013

²¹³ Vgl. Kroll: Zukunft hat Programm, in: Kroll (Hrsg.): Programm: Zukunft, 2012, S. 34

ergänzende Leuchten anbietet.²¹⁴ Neben den gesetzlich vorgeschriebenen Gefährdungsbeurteilungen können fakultative Arbeitsplatzbeurteilungen vorgenommen werden. Diese beinhalten das subjektive Empfinden des Beschäftigten an seinem konkreten Arbeitsplatz. Beispielsweise können Raumklima und Beleuchtung den ergonomischen Erfordernissen entsprechen, vom Mitarbeiter jedoch als unangenehm empfunden werden. Ziel der Beurteilung ist es, Kompromisslösungen zu finden, um das Wohlbefinden am Arbeitsplatz zu erhöhen.²¹⁵ Innerhalb des Gesundheitsmanagements der Staatsbibliothek zu Berlin wurde eine Steuerungsgruppe Gesundheitsmanagement eingerichtet. Diese untersuchte auf der Basis einer Auswertung von Fehlzeiten bestimmte Problembereiche und deren Arbeitsbelastungen genauer und beauftragte eine physische und psychische Gefährdungs- und Belastungsanalyse. Als Pilotbereich wurde die Ortsleihe mit 40 Mitarbeitern ausgewählt. Mit körperlich anstrengenden Tätigkeiten, in direktem Benutzerkontakt und mit wechselnden Dienstzeiten gilt die Arbeit in der Ortsleihe als besonders belastend. Die Auswertung der Arbeitsplatzanalyse ergab unter anderem Beschwerden durch Verspannungen im Schulter-, Nacken- und Rückenbereich, Belastungen durch einen geringen Entscheidungsspielraum und Konflikte mit Benutzern sowie zeitliche Inflexibilität durch Dienstpläne. Nennenswerte Ansätze konnten bisher allerdings noch nicht umgesetzt werden.²¹⁶

Oft können mit vergleichsweise geringen Mitteln Fehlzeiten vermieden werden. So fielen in einer Bibliothek die Mitarbeiterinnen an der Buchausgabe regelmäßig für ein paar Tage aus Erkältungsgründen aus. Nach einem Blick auf die Krankenstandsanalyse und Gesprächen mit den Mitarbeiterinnen kam heraus, dass es an diesem Arbeitsplatz ständig zieht. Seitdem wird die Zugluft weitgehend durch automatisch schließende Türen vermieden.²¹⁷

Des Weiteren sind Programme sinnvoll, die Beschäftigte darin unterstützen, ihre Arbeitstätigkeit gesundheitsschonend und weniger belastend auszuführen.

²¹⁴ Vgl. Schat: Ältere Fachkräfte beschäftigen, 2011, S. 65

²¹⁵ Vgl. Beger: Personalentwicklung, in: Degkwitz (Hrsg.): Personal- und Organisationsentwicklung in Bibliotheken, 2013, S. 161

²¹⁶ Vgl. Haas-Betz Wieser: Die Bibliothek von innen heraus entwickeln, in: Degkwitz (Hrsg.): Personal- und Organisationsentwicklung in Bibliotheken, 2013, S. 99

²¹⁷ Vgl. Putzing: Zeit zum Handeln, 2009, S. 46. Online verfügbar unter: http://www.lasabrandenburg.de/fileadmin/user_upload/MAIN-dateien/schriftenreihen/praxishilfe-nr-19.pdf, zuletzt geprüft am 05.12.2013

Das könnten in Bibliotheken Schulungen zum richtigen Sitzen, Arbeiten am Bildschirm oder das Heben und Tragen von Lasten sein.²¹⁸

Diese Angebote sollten, wenn möglich, in den Bibliotheken und während der Arbeitszeit angeboten werden, da die Teilnahmequoten so deutlich erhöht werden können.²¹⁹

Weitere Bereiche im Sinne der Verhältnisprävention liegen in der Arbeitsorganisation, Arbeitsgestaltung und der Arbeitszeitmodelle (s. Kap. 5.4 und 5.7).

5.3 Motivation

Die Motivation ist ein wichtiger Faktor für Arbeitszufriedenheit, Innovation, Leistungs- und Lernfähigkeit bei Mitarbeitern,²²⁰ die grundsätzlich nicht unmittelbar vom Alter abhängt.²²¹ Die Arbeitsmotivation kann als die Gesamtheit der Antriebe und Beweggründe definiert werden, die den Menschen veranlassen, eine bestimmte Arbeitsleistung zu erbringen. Diese bestimmen zum einen die Arbeitsmoral, nämlich die Einstellung des Menschen zur Arbeit selbst, und gleichzeitig auch die Leistungsmotivation.²²² Im Rahmen der Motivationsforschung sind viele Theorien entwickelt worden, die an dieser Stelle nicht vertiefend verfolgt werden können und deshalb nur kurz angerissen werden. Es werden zwei Theoriestränge von Motivation unterschieden: die Inhaltstheorien und die Prozesstheorien. Die Inhaltstheorien beziehen sich auf die Inhalte der Motive, die Menschen mehr oder weniger zur Arbeit motivieren.²²³ Diese Theorien beziehen sich auf konkrete Annahmen über Motive und Bedürfnisse. Zu den Inhaltstheorien gehören beispielsweise Maslows Bedürfnispyramide oder Herzbergs Zwei-Faktoren-Modell.²²⁴ Die Bedürfnispyramide teilt sich in Defizit- und Wachstumsbedürfnisse, die hierarchisch strukturiert sind und unterschiedlich hohe

²¹⁸ Vgl. BKK Bundesverband: Beschäftigungsfähigkeit erhalten, 2007, S. 43. Online verfügbar unter: <http://www.dnbgf.de/fileadmin/texte/Downloads/uploads/dokumente/2007/ENWHPAgeing.pdf>, zuletzt geprüft am 06.12.2013

²¹⁹ Vgl. BKK Bundesverband: Beschäftigungsfähigkeit erhalten, 2007, S. 42. Online verfügbar unter: <http://www.dnbgf.de/fileadmin/texte/Downloads/uploads/dokumente/2007/ENWHPAgeing.pdf>, zuletzt geprüft am 06.12.2013

²²⁰ Vgl. Holz: Motivation von älteren Mitarbeitern, in: Holz (Hrsg.): Demografischer Wandel in Unternehmen, 2007, S. 161

²²¹ Vgl. Rühl: Change Management unter demografischem Einfluss bei der Deutschen Lufthansa, in: Happe (Hrsg.): Demografischer Wandel in der unternehmerischen Praxis, 2007, S. 102

²²² Vgl. Holz: Motivation von älteren Mitarbeitern, in: Holz (Hrsg.): Demografischer Wandel in Unternehmen, 2007, S. 161

²²³ Vgl. Olfert (Hrsg.): Personalwirtschaft, 2010, S. 32

²²⁴ Vgl. Holz: Motivation von älteren Mitarbeitern, in: Holz (Hrsg.): Demografischer Wandel in Unternehmen, 2007, S. 161

Prioritäten haben. Die Pyramide fängt bei den physiologischen Grundbedürfnissen an und gipfelt in den Selbstverwirklichungsbedürfnissen.²²⁵ Das Zwei-Faktoren-Modell beinhaltet Hygienefaktoren wie Entlohnung, Sicherheit oder soziale Beziehung, die bei Abwesenheit Demotivation auslösen und Motivatoren wie die Tätigkeit selbst, Verantwortung, Anerkennung etc., die sich motivierend auswirken.²²⁶ Nach den Inhaltstheorien müsste eine Motivation bei älteren Mitarbeitern erfolgen, indem die jeweiligen Motive erkannt und entsprechend als Verstärker oder Anreiz eingesetzt werden. Es finden sich zwar allgemeine Trends, nach denen jüngere Mitarbeiter Karriere oder herausfordernde Aufgaben als Motiv einstufen, während ältere Mitarbeiter oft Sicherheit bevorzugen, trotzdem kann man diese Erkenntnisse nicht verallgemeinern. Da Motive und Bedürfnisse durch verschiedene Aufgaben und Erfahrungen bei den Mitarbeitern sehr unterschiedlich ausgeprägt sind, sollten Bibliotheken flexible Instrumente einsetzen, die bei jedem Beschäftigten ganz individuell Ziele, Motive und Bedürfnisse erkennen.²²⁷

Prozesstheorien²²⁸ gehen nicht auf inhaltlich bestimmte Motive ein, sondern betrachten den Handlungsprozess und versuchen zu erklären, wie das menschliche Verhalten aktiviert, gelenkt und unterbrochen wird.²²⁹ Die in diesem Kontext wichtige Gleichgewichtstheorie nach Adams beruht auf der Annahme, dass soziale Beziehungen mit wirtschaftlichen Tauschaktionen verglichen werden können. Für seinen Arbeitseinsatz, seine Leistung und Erfahrung erwartet ein Mitarbeiter eine Gegenleistung in Form von Bezahlung, Beförderung, sozialer Sicherheit etc. Die Arbeitszufriedenheit des Mitarbeiters ist nur solange gesichert, wie er das subjektiv empfundene „Einsatz-Belohnungsverhältnis“ im Gleichgewicht sieht. Gerät dieses Verhältnis aus dem Gleichgewicht, entstehen beim Mitarbeiter innere Spannungen, die er zu reduzieren versucht.²³⁰ Konsequenzen daraus können innere Kündigung, kontraproduktives Verhalten oder sogar Sabotage sein. Nach diesem Ansatz sind Mitarbeiter besonders dann

²²⁵ Vgl. Olfert (Hrsg.): Personalwirtschaft, 2010, S. 33

²²⁶ Vgl. ebd., S. 34

²²⁷ Vgl. Holz: Motivation von älteren Mitarbeitern, in: Holz (Hrsg.): Demografischer Wandel in Unternehmen, 2007, S. 162

²²⁸ Zu den Prozesstheorien gehören neben den Gleichgewichtstheorien nach Adams z. B. auch die Zielsetzungstheorien nach Locke und Latham, die Erwartungs-Wert-Theorien nach Vroom oder das Rubikonmodell nach Heckhausen und Gollwitzer. Die Erläuterungen dieser Theorien können an dieser Stelle nicht vertiefend ausgeführt werden.

²²⁹ Vgl. Olfert (Hrsg.): Personalwirtschaft, 2010, S. 32

²³⁰ Vgl. Jung: Personalwirtschaft, 2011, S. 403

motiviert, wenn sie für ihre Arbeit Anerkennung erfahren. Mangelnde Motivation bei älteren Mitarbeitern ist deshalb häufig auf eine Vernachlässigung dieser Verstärkungs- und Anerkennungsmechanismen zurückzuführen.²³¹

Im Zusammenhang mit Motivation unterscheidet man ferner zwischen extrinsischen und intrinsischen Motiven.²³² Die extrinsischen Motive werden nicht durch die Arbeit selbst, sondern durch deren Folgen oder Begleitumstände befriedigt. Die berufliche Tätigkeit wird als Mittel zur Verfolgung anderer Motive verwendet. Extrinsische Motive sind beispielsweise Geld, Sicherheit und Prestige. Intrinsische Motive lassen sich durch die Arbeit selbst befriedigen. Je mehr einem Mitarbeiter eine Arbeit Freude macht, desto produktiver ist er. Bei komplexen Aufgaben ist die intrinsische Motivation im Gegensatz zu einfachen Aufgaben relativ hoch.²³³ Während die extrinsische Motivation nur kurzfristig einen positiven Effekt hat, zeigt die intrinsische Motivation längerfristige Effekte. Eine dauerhafte und langfristige Motivation ist also nur dann erfolgreich, wenn Mitarbeiter ihr Handeln aus eigenem Interesse und Wunsch ausführen.²³⁴

Anreizsysteme wie sie in der Wirtschaft bestehen, können im öffentlichen Dienst bzw. in Bibliotheken nur schwer angewandt werden. Extrinsische Motive wie Beförderungen, Leistungszulagen und außertarifliche Bezahlungen, die in der Wirtschaft als Mitarbeitermotivation genutzt werden, sind im öffentlichen Dienst deshalb nur schwer umsetzbar.²³⁵

Motivationsprobleme können bei beruflicher Stagnation oder Sinnentleerung auftreten. Besonders für ältere Beschäftigte, deren Erwerbsarbeitsphase sich zunehmend verkürzt, ist es wichtig, das eigene Handeln als bedeutsam zu erleben.²³⁶ Gerade im Bibliothekswesen, in dem sich zunehmend Effizienz-, Zeit- und Veränderungsdruck durch Sparmaßnahmen des Bundes, der Länder und der Kommunen einstellen, und die Wertschätzung einst erworbenen Fachwissens immer mehr abnimmt, erfahren Ältere oft einen Wertewandel, dem sie ab-

²³¹ Vgl. Holz: Motivation von älteren Mitarbeitern, in: Holz (Hrsg.): Demografischer Wandel in Unternehmen, 2007, S. 163

²³² Vgl. Brockhaus (Hrsg.): Arbeitsmotivation, in: Brockhaus Enzyklopädie in 30 Bänden, Bd. 2, 2006, S. 332

²³³ Vgl. Jung: Personalwirtschaft, 2011, S. 370

²³⁴ Vgl. Holz: Motivation von älteren Mitarbeitern, in: Holz (Hrsg.): Demografischer Wandel in Unternehmen, 2007, S. 163

²³⁵ Vgl. Thomas: Generationenwandel: in: Futterlieb (Hrsg.): Neue Führungskräfte in Bibliotheken, 2013, S. 52

²³⁶ Vgl. Morschhäuser: Demographiebewusstes Personalmanagement, 2008, S. 37

lehnend gegenüber stehen.²³⁷ Deshalb ist es äußerst wichtig, Mitarbeiter in Veränderungsprozesse frühzeitig einzubinden und ihre Motivation und Arbeitszufriedenheit dadurch zu steigern.²³⁸ Weitere Gründe für einen Motivationsverlust können die Entwertung von eigenen vormals relevanten Kompetenzen, langfristige Unterforderung oder auch andauernde Überforderungssituationen sein.²³⁹ Demotivationsfaktoren, wie beispielsweise eine unsachgemäße Bemerkung oder eine herabwürdigende Geste haben zumeist eine längere negative Wirkung als ein gut gemeintes Lob. So braucht es oft sehr intensive Motivationsbemühungen, um eine einzige negative Demotivationshandlung wieder auszugleichen.²⁴⁰ Wenn Leistungen und ein engagiertes Verhalten Anerkennung und ein positives Feedback nach sich ziehen, werden auf Seiten der Bibliotheksleitung Motivatoren eingesetzt, die dafür sorgen, dass zwischen Leistung und Ertrag ein Gleichgewicht herrscht. Auch kleine Gesten wie ein freundliches Grüßen auf dem Flur, die zeitnahe Genehmigung des Wunschurlaubs oder die Übertragung von Sonderprojekten können den Mitarbeiter motivieren. Häufig wird aber besonders älteren Mitarbeitern, die ihre Arbeit gut und unauffällig ausführen, mangelnde Aufmerksamkeit entgegengebracht.²⁴¹

Da Arbeit heute für viele Mitarbeiter mehr ist als das reine Befriedigen von Grundbedürfnissen, treten individuelle Ziele und Bedürfnisse auch für ältere Mitarbeiter immer mehr in den Vordergrund. Diese Ziele und Bedürfnisse lassen sich in persönlichen Mitarbeitergesprächen herausfinden. Die Gespräche sollten Ziele, Weiterbildungsbedarf und die persönliche Entwicklungsplanung thematisieren, ohne dabei mit einer Leistungsbeurteilung gekoppelt zu werden.²⁴²

Wirkungsvolle Maßnahmen zur Motivation von älteren Mitarbeitern sind vor allem Wertschätzung und Aufmerksamkeit, das Aufzeigen von Perspektiven und eine dialogorientierte Ansprache.²⁴³ Die richtige Führung bildet die Grundvo-

²³⁷ Vgl. Morschhäuser: Demographiebewusstes Personalmanagement, 2008, S. 37

²³⁸ Vgl. Witzlack: Veränderungsfähigkeit von Organisationen, in: Degkwitz (Hrsg.): Personal- und Organisationsentwicklung in Bibliotheken, 2013, S. 4

²³⁹ Vgl. Morschhäuser: Demographiebewusstes Personalmanagement, 2008, S. 37

²⁴⁰ Vgl. Holz: Motivation von älteren Mitarbeitern, in: Holz (Hrsg.): Demografischer Wandel in Unternehmen, 2007, S. 165

²⁴¹ Vgl. ebd., S. 164

²⁴² Vgl. ebd., S. 164

²⁴³ Vgl. ebd., S. 165

raussetzung der Mitarbeitermotivation. Vor allem der direkte Vorgesetzte wird mit seinem Führungsstil dabei zum zentralen Schlüssel für Motivation.²⁴⁴

Weitere motivationsfördernde Bedingungen sind ein institutionelles Gesundheitsmanagement, individuelle Arbeitszeitmodelle, eine abwechslungsreiche Arbeitsgestaltung und die stärkere Einbindung älterer Mitarbeiter in die Fort- und Weiterbildung (s. Kap. 5.2, 5.4, 5.6 und 5.7).

5.4 Arbeitszeitgestaltung

Die Arbeit außerhalb normaler Arbeitszeiten hat seit dem Jahr 2000 stark zugenommen, was unter anderem auch an längeren und zunehmend flexiblen Arbeitszeiten im Dienstleistungssektor liegt (s. Abb. 18).²⁴⁵

Auch Bibliotheken sehen sich gezwungen ihre Öffnungszeiten auszubauen, um für den Nutzer weiterhin attraktiv zu bleiben. Vor allem in großen Bibliotheken werden Arbeitszeiten in den späten Abendstunden und am Wochenende immer alltäglicher.

Über ihre Arbeitszeit mitbestimmen können vor allem Erwerbstätige im höheren Alter. Generell wollen die Befragten eher weniger arbeiten, wobei dieses Bedürfnis bei den Älteren etwas stärker ausgeprägt ist (s. Abb. 19).²⁴⁶

Damit Bibliotheken auch in Zukunft auf der einen Seite ihren älteren Mitarbeitern eine möglichst lange Arbeitsfähigkeit ermöglichen können und auf der anderen Seite auch für Neueinsteiger als Arbeitgeber attraktiv sind, ist es sinnvoll, ein besonderes Augenmerk auf die Arbeitszeitgestaltung zu richten. Arbeitszeitgestaltung setzt also nicht erst bei den älteren Mitarbeitern an, sondern nimmt den gesamten Erwerbslebenszyklus in den Blick.²⁴⁷ Die Arbeitszeitgestaltung hängt eng mit einer alternsgerechten Arbeitsgestaltung zusammen und trägt in hohem Maße dazu bei, wie zufrieden Mitarbeiter mit ihrem Arbeitgeber sind.²⁴⁸ Der demografische Wandel erfordert zunehmend individuellere Maß-

²⁴⁴ Vgl. Tröger: Personalentwicklung in der Praxis, in: Degkwitz (Hrsg.): Personal- und Organisationsentwicklung in Bibliotheken, 2013, S. 83

²⁴⁵ Vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hrsg.): Fortschrittsreport „Altersgerechte Arbeitswelt“, 2013, S. 18. Online verfügbar unter: http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen-DinA4/fortschrittsreport-februar-2013.pdf?__blob=publicationFile, zuletzt geprüft am 07.12.2013

²⁴⁶ Vgl. ebd., S. 20

²⁴⁷ Vgl. Schilling: Alternsgerechte Arbeitszeitgestaltung, in: Lorenz (Hrsg.): Alternsgerechtes Arbeiten, 2008, S. 91

²⁴⁸ Vgl. Armutat: Lebensereignisorientiertes Arbeitszeitmanagement, in: Armutat (Hrsg.): Lebensereignisorientiertes Personalmanagement, 2009, S. 75

nahmen einer altersgerechten Arbeitszeitgestaltung in Form einer stärkeren Differenzierung und Individualisierung der Arbeitszeit einschließlich der Lebensarbeitszeit. Es sollte ermöglicht werden, die individuelle Arbeitszeit an Belastungsschwankungen, persönliche Belange und Lebensphasen anzupassen.²⁴⁹ Das dient älteren Mitarbeitern zur Gesundheitsförderung, der Schaffung von Freiräumen für berufliche Qualifizierung, zur besseren Vereinbarkeit von Berufstätigkeit und eventueller Pflege Angehöriger, zur Vorbereitung auf zweite oder dritte Karrieren oder zur Förderung einer Vorbereitung auf nachberufliche Tätigkeiten wie ehrenamtliches bzw. bürgerschaftliches Engagement.²⁵⁰ Flexible Arbeitszeitformen können die Erhaltung der Arbeitsfähigkeit einer alternden Belegschaft mittel- und langfristig unterstützen.²⁵¹ Natürlich müssen dabei auch die betrieblichen Belange berücksichtigt werden. Allerdings muss der Tenor sein, wie es gehen könnte und nicht, warum es nicht geht.²⁵²

Grundsätzlich gibt es zwei Ansätze der Arbeitszeitgestaltung. Zum einen die altersspezifischen Arbeitszeitmodelle (z. B. Altersteilzeit) und zum anderen die altersunspezifischen Arbeitszeitmodelle, die sich an einer flexiblen Entzerrung der zeitlichen Anforderungen und auf den Gesundheitserhalt im Verlaufe des Erwerbslebens orientieren (z. B. Arbeitszeitkonten, Wahlarbeitszeiten, lebensphasenspezifische Wechsel zwischen Teil- und Vollzeit, Sabbaticals).²⁵³

Der öffentliche Dienst bietet viele Ansätze zur Arbeitszeitgestaltung, so dass Mitarbeiter in Bibliotheken zwar nicht immer, aber oft einfacher in den Nutzen einer individuellen Arbeitszeitgestaltung gelangen als es Arbeitnehmern aus der freien Wirtschaft möglich ist. So besteht im öffentlichen Dienst beispielsweise ein wesentlich höherer Anteil an Teilzeitarbeitsplätzen als in der privaten Wirtschaft.²⁵⁴

²⁴⁹ Vgl. Bös: Strategisches Management alternder Belegschaften bei der Audi AG, in: Holz (Hrsg.): Demografischer Wandel in Unternehmen, 2007, S. 205-206

²⁵⁰ Vgl. Schilling: Alternsgerechte Arbeitszeitgestaltung, in: Lorenz (Hrsg.): Alternsgerechtes Arbeiten, 2008, S. 102

²⁵¹ Vgl. Bös: Strategisches Management alternder Belegschaften bei der Audi AG, in: Holz (Hrsg.): Demografischer Wandel in Unternehmen, 2007, S. 205-206

²⁵² Vgl. Schmitz: Erhaltung und Bindung, in: Althausen: Demografie – Engpass Personal, 2008, S. 128

²⁵³ Vgl. Schilling: Alternsgerechte Arbeitszeitgestaltung, in: Lorenz (Hrsg.): Alternsgerechtes Arbeiten, 2008, S. 95

²⁵⁴ Vgl. Deutscher Beamtenwirtschaftsring (Hrsg.): Zeitsouveränität für Beschäftigte im öffentlichen Dienst, 2013. Online verfügbar unter: <http://www.dbw-online.de/informationen/arbeitszeit-im-oeffentlichen-dienst/zeitsouveraenitaet>, zuletzt geprüft am 07.12.2013

Die Altersteilzeit wurde 1996 als ein Instrument zum gleitenden Übergang zwischen Erwerbsleben und Rente eingeführt, mit dessen Hilfe ein längeres Verbleiben in Beschäftigung ermöglicht werden konnte und der „Pensionsschock“ beim abrupten Übergang in die Rente verringert wurde.²⁵⁵ Allerdings wurde in vielen Fällen nicht das Teilzeitmodell, sondern das Blockmodell angewendet, das sich in eine Arbeits- und eine sich anschließende Freistellungsphase untergliedert, wobei der Ruhestand quasi vorgezogen wird.²⁵⁶ Durch das Blockmodell entsteht kein positiver Einfluss auf die auftretenden Belastungen.²⁵⁷ Im Hinblick auf den demografischen Wandel und die Tatsache, dass es seit 2009 keine Förderung mehr durch Zuschüsse der Bundesagentur für Arbeit für Altersteilzeitmodelle gibt,²⁵⁸ kann die Altersteilzeit in ihrer bisherigen Form als kein zukunftssträchtiges Modell angesehen werden.

Lebensphasenspezifische Wechsel zwischen Voll- und Teilzeitmodellen bieten Mitarbeitern die Möglichkeit, ihre Wochenarbeitszeit im Rahmen der betrieblichen Möglichkeiten zu reduzieren.²⁵⁹ Der Anteil an Teilzeitbeschäftigten im öffentlichen Dienst beträgt rund 30 %. Der Wunsch nach Teilzeit muss im öffentlichen Dienst erörtert werden und kann nur abgelehnt werden, wenn betriebliche Gründe dem entgegenstehen.²⁶⁰ Der Wunsch oder die Notwendigkeit zur Teilzeitarbeit betrifft nicht nur die jüngeren Mitarbeiter, die aufgrund ihrer Kinder nur eingeschränkt arbeiten können oder wollen, sondern auch immer mehr die älteren Mitarbeiter, die sich beispielsweise in der Pflege Angehöriger engagieren. Nach Ablauf der Teilzeitbeschäftigung aus familiären Gründen entsteht im öf-

²⁵⁵ Vgl. Schilling: Alternsgerechte Arbeitszeitgestaltung, in: Lorenz (Hrsg.): Alternsgerechtes Arbeiten, 2008, S. 95

²⁵⁶ Vgl. Bundesministerium des Innern (Hrsg.): Teilzeit und Altersteilzeit, 2013. Online verfügbar unter: http://www.bmi.bund.de/DE/Themen/Moderne-Verwaltung/Dienstrecht/Beamte/Teilzeit-Altersteilzeit/teilzeit-altersteilzeit_node.html, zuletzt geprüft am 07.12.2013

²⁵⁷ Vgl. Prezewowsky: Demografischer Wandel und Personalmanagement, 2007, S. 213

²⁵⁸ Vgl. Bundesagentur für Arbeit (Hrsg.): Gleitender Übergang in den Ruhestand, 2013, S. 6. Online verfügbar unter: <http://www.arbeitsagentur.de/zentraler-Content/Veroeffentlichungen/Merkblatt-Sammlung/MB14-Gluebergang-Ruhestand.pdf>, zuletzt geprüft am 07.12.2013

²⁵⁹ Vgl. Armutat: Lebensereignisorientiertes Arbeitszeitmanagement, in: Armutat (Hrsg.): Lebensereignisorientiertes Personalmanagement, 2009, S. 76

²⁶⁰ Vgl. Deutscher Beamtenwirtschaftsring (Hrsg.): Teilzeit im öffentlichen Dienst, 2013. Online verfügbar unter: <http://www.dbw-online.de/informationen/arbeitszeit-im-oeffentlichen-dienst/teilzeit>, zuletzt geprüft am 07.12.2013

fentlichen Dienst automatisch wieder ein Vollzeitarbeitsverhältnis.²⁶¹ Teilzeitarbeit sollte nicht karrierehinderlich sein.

Langzeitkonten ermöglichen es Mitarbeitern Zeit- und Entgeltguthaben (z. B. übergesetzlichen Urlaub, Mehrarbeit oder reduzierte Entlohnung bei Vollzeitarbeit) anzusparen und bei Bedarf auf ihr Arbeitszeitguthaben zurückzugreifen, um beispielsweise eine Auszeit aus dem Beruf zu nehmen, sich beruflich weiterzubilden oder um den Eintritt in den Ruhestand vorzuverlegen.²⁶² Neben Jahresarbeitszeitkonten gibt es auch Langzeitkonten über mehrere Jahre, die entsprechend lange Zeiträume, sogenannte Sabbaticals, ermöglichen.²⁶³ Der öffentliche Dienst bietet verschiedene Varianten an, die sich über unterschiedliche Zeiträume erstrecken. In den meisten Sabbatregelungen ist die Freizeitphase erst am Ende des Gesamtzeitraums vorgesehen.²⁶⁴ Langzeitkonten werden zwiespältig gesehen, da sie den zukünftigen Fachkräftemangel verschärfen könnten. Des Weiteren enthalten sie bei nicht ausschließlicher Ausrichtung auf das frühere Ausscheiden in den Ruhestand Freistellungsversprechen, die bei knapper Personaldecke schwer einzulösen sind.²⁶⁵ Wenn Lebensarbeitszeitkonten nur der vorzeitigen Ausgliederung Älterer dienen, werden die Möglichkeiten der Längerbeschäftigung durch diese Arbeitszeitgestaltung verringert. Notwendig sind echte Teilzeitregelungen, durch die Arbeitszeiten im Alter reduziert und gleichzeitig die Zeiten für die Kompensation der Belastungen erhöht werden.²⁶⁶

Die Telearbeit²⁶⁷ gewinnt auch im öffentlichen Dienst immer mehr an Bedeutung. Durch Telearbeit erlangen Mitarbeiter allein durch den Wegfall von Wegen Zeiten größere Zeitsouveränität, die beispielsweise für die Vereinbarkeit von

²⁶¹ Vgl. Deutscher Beamtenwirtschaftsring (Hrsg.): Familienpolitische Teilzeit für Beamte, 2013. Online verfügbar unter: http://www.dbw-online.de/familienpolitische_teilzeit_dbw_online, zuletzt geprüft am 07.12.2013

²⁶² Vgl. Armutat: Lebensereignisorientiertes Arbeitszeitmanagement, in: Armutat (Hrsg.): Lebensereignisorientiertes Personalmanagement, 2009, S. 76

²⁶³ Vgl. Morschhäuser: Demographiebewusstes Personalmanagement, 2008, S. 126

²⁶⁴ Vgl. Deutscher Beamtenwirtschaftsring (Hrsg.): Sabbatregelungen im öffentlichen Dienst, 2013. Online verfügbar unter: <http://www.dbw-online.de/informationen/arbeitszeit-im-oeffentlichen-dienst/sabbatregelungen>, zuletzt geprüft am 07.12.2013

²⁶⁵ Vgl. Schilling: Alternsgerechte Arbeitszeitgestaltung, in: Lorenz (Hrsg.): Alternsgerechtes Arbeiten, 2008, S. 105

²⁶⁶ Vgl. Prezewowsky: Demografischer Wandel und Personalmanagement, 2007, S. 213

²⁶⁷ Als Telearbeit gelten Arbeitsformen, bei denen Beschäftigte zumindest einen Teil ihrer Aufgaben nicht am Arbeitsplatz verrichten, sondern mittels elektronischer Kommunikation an anderer Stelle, in den meisten Fällen im eigenen Zuhause.

Beruf und Familie genutzt werden kann.²⁶⁸ Bei Teletauglichkeit des Arbeitsplatzes können individuelle Vereinbarungen über Telearbeit geschlossen werden. Oft werden alternierende Modelle angeboten, die zwischen dem Arbeitsplatz in der Dienststelle und dem Telearbeitsplatz zu Hause wechseln.²⁶⁹ Die Präsenzzeiten helfen soziale Kontakte und die gewachsenen Netzwerkstrukturen der Mitarbeiter aufrechtzuerhalten.²⁷⁰ Laut Gabriele Beger, Direktorin der SUB Hamburg, wird die Telearbeit nicht nur von Müttern und Vätern in Anspruch genommen, sondern vermehrt auch von älteren Mitarbeitern zur Pflege von Familienangehörigen.²⁷¹

Individuell angepasste Teilzeitmodelle sind für ältere Mitarbeiter geeigneter, da eine generelle Verkürzung der täglichen Arbeitszeit für sie nicht sinnvoll ist, weil sie sich hinsichtlich ihrer Gesundheit und Arbeitsfähigkeit stark unterscheiden.²⁷²

Auch die freiwillige, d. h. ohne beispielsweise durch Altersarmut bedingte, Beschäftigung von Mitarbeitern über die Altersgrenze hinaus könnte ein Mittel sein, Potentiale und Kompetenzen, die im Rahmen der demografischen Entwicklung knapp werden, sowie spezielle Fähigkeiten und Kenntnisse zu nutzen.²⁷³

Ältere benötigen mehr Pausen als Jüngere, um sich von den Belastungen der Arbeit zu erholen. Je anstrengender die Arbeit in physischer oder psychischer Hinsicht ist, desto größer wird der Bedarf an Pausen. Hier helfen oft schon Mikropausen, die nur eine oder wenige Minuten lang sind. Allgemein kann man sagen, dass der Erholungswert steigt, wenn die Erholungszeiten in kurzen Abständen aufeinander folgen und damit die Zyklen arbeitsbedingter Belastung

²⁶⁸ Vgl. Deutscher Beamtenwirtschaftsring (Hrsg.): Zeitsouveränität für Beschäftigte im öffentlichen Dienst, 2013. Online verfügbar unter: <http://www.dbw-online.de/informationen/arbeitszeit-im-oeffentlichen-dienst/zeitsouveraenitaet>, zuletzt geprüft am 07.12.2013

²⁶⁹ Vgl. Deutscher Beamtenwirtschaftsring (Hrsg.): Telearbeit, 2013. Online verfügbar unter: <http://www.dbw-online.de/informationen/arbeitszeit-im-oeffentlichen-dienst/telearbeit>, zuletzt geprüft am 07.12.2013

²⁷⁰ Vgl. Flato: Zukunftsweisendes Personalmanagement, 2008, S. 95

²⁷¹ Vgl. Beger: Personalentwicklung, in: Degkwitz (Hrsg.): Personal- und Organisationsentwicklung in Bibliotheken, 2013, S. 162

²⁷² Vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hrsg.): Fortschrittsreport „Altersgerechte Arbeitswelt“, 2013, S. 25. Online verfügbar unter: http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen-DinA4/fortschrittsreport-februar-2013.pdf?__blob=publicationFile, zuletzt geprüft am 07.12.2013

²⁷³ Vgl. Schmitz: Erhaltung und Bindung, in: Althausen: Demografie – Engpass Personal, 2008, S. 156

kürzer werden.²⁷⁴ Gerade ältere Mitarbeiter sollten ihr Arbeitspensum nach ihrem individuellen zeitlichen Rhythmus abarbeiten können.²⁷⁵

Trotz aller Vorteile einer flexiblen Arbeitszeitgestaltung muss aber gerade im Bibliothekswesen auch die erst Anfang 2012 in Kraft getretene neue Entgeltordnung des Tarifvertrags für den öffentlichen Dienst der Länder einbezogen werden. Sie sieht vor, dass Bachelorabsolventen zukünftig nicht mehr mit einer höheren Eingruppierung als E 9 rechnen können.²⁷⁶ Die finanziellen Einbußen, die durch die flexible Arbeitszeitgestaltung entstehen, werden es zukünftig vielen Bibliothekaren nicht ermöglichen, von ihr Gebrauch zu machen.

Des Weiteren stoßen flexible Arbeitszeitregelungen an ihre Grenzen, wo mit einer zu dünnen Personaldecke jegliche Flexibilitätspuffer verhindert werden.²⁷⁷

Nichtsdestotrotz ist für den Erfolg alternsgerechter Arbeitszeitmodelle essentiell, dass die Mitarbeiter Einfluss auf die Gestaltung ihrer Arbeitszeit haben.²⁷⁸ Denn vielfältige, flexible Arbeits- und Teilzeitmodelle ermöglichen eine Reduktion der Belastungen in den verschiedenen Phasen der persönlichen Lebenszyklen.²⁷⁹

5.5 Lebenslanges Lernen

Der demografische Wandel im Zusammenspiel mit globalisierungsbedingten Veränderungen in der Arbeitswelt schafft den Bedarf an lebenslangem Lernen.²⁸⁰ Besonders im Bibliothekswesen wird die Halbwertszeit beruflichen Wissens immer kürzer. Die Einführung neuer Software, die Notwendigkeit zur Erbringung neuer Dienstleistungen und Umstrukturierungen auf der einen Seite

²⁷⁴ Vgl. BKK Bundesverband: Beschäftigungsfähigkeit erhalten, 2007, S. 56. Online verfügbar unter: <http://www.dnbkf.de/fileadmin/texte/Downloads/uploads/dokumente/2007/ENWHPAgeing.pdf>, zuletzt geprüft am 06.12.2013

²⁷⁵ Vgl. ebd., S. 57

²⁷⁶ Vgl. Umlauf: Die neue Entgeltordnung des TV-L, 2012. Online verfügbar unter: <http://www.dasbibliothekswissen.de/Die-neue-Entgeltordnung-des-TV-L.html>, zuletzt geprüft am 07.12.2013

²⁷⁷ Vgl. Schilling: Alternsgerechte Arbeitszeitgestaltung, in: Lorenz (Hrsg.): Alternsgerechtes Arbeiten, 2008, S. 104

²⁷⁸ Vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hrsg.): Fortschrittsreport „Altersgerechte Arbeitswelt“, 2013, S. 25. Online verfügbar unter: http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen-DinA4/fortschrittsreport-februar-2013.pdf?__blob=publicationFile, zuletzt geprüft am 07.12.2013

²⁷⁹ Vgl. Nürnberger: Allgemeine Herausforderungen an das Personalmanagement, in: Degkwitz (Hrsg.): Personal- und Organisationsentwicklung in Bibliotheken, 2013, S. 57

²⁸⁰ Vgl. Roßnagel: Mythos: „alter“ Mitarbeiter, 2008, S. 2

und der Verlängerung der Lebensarbeitszeit auf der anderen Seite verlangen von den Mitarbeitern ein lebenslanges Lernen.²⁸¹

Lernen wird verstanden als konstruktives Verarbeiten von Informationen und Erfahrungen zu Kenntnissen, Einsichten und Kompetenzen.²⁸² Der Begriff „Lebenslanges Lernen“ umfasst alles formale, nicht-formale und informelle Lernen an verschiedenen Lernorten von der frühen Kindheit bis einschließlich der Phase des Ruhestands.²⁸³ Informelles Lernen ist als selbstgesteuerter, konstruktiver, situativer und sozialer Prozess zu verstehen.²⁸⁴ Es wird auch als Lernen am Arbeitsplatz bezeichnet. Dazu gehören z. B. Job-Rotation (s. Kap. 5.7.1), Hospitation (s. Kap. 5.7.4), Gruppenarbeit oder Projektgruppen. Am häufigsten genutzt wird beim informellen Lernen das Beobachten und Ausprobieren am Arbeitsplatz und die Lektüre von Fachliteratur. Dem folgt die Unterweisung am Arbeitsplatz durch Kollegen und Vorgesetzte.²⁸⁵ Das Sprichwort „Was Hänschen nicht lernt, lernt Hans nimmer mehr“ kann heute als überholt betrachtet werden. Lernen kann man grundsätzlich in jedem Alter und es läuft besonders dann erfolgreich ab, wenn die Voraussetzung der Lernfähigkeit erfüllt ist. Die Lernfähigkeit ist von mehreren Faktoren abhängig, wie beispielsweise dem Gesundheitszustand, dem Selbstbild, den Lernstrategien, den Lernmaterialien, der fluiden und kristallinen Intelligenz oder der individuellen Lern- und Lebensbiografie (s. Abb. 20).²⁸⁶

Um die Lernprozesse nun gerade für ältere oder auch lernentwöhnte Mitarbeiter in bibliothekarischen Weiterbildungsmaßnahmen erfolgreich zu gestalten, muss auf diese Einflussfaktoren Rücksicht genommen werden. Vielen älteren Mitarbeitern, so Preißing, fehle die richtige Lerntechnik. Bevor ältere Mitarbeiter also an Weiterbildungsmaßnahmen teilnehmen, sollte ihnen vermittelt werden, wie man lernt und der Lerntypus des einzelnen Mitarbeiters bestimmt werden. Das Material der Weiterbildungsmaßnahme sollte gut aufbereitet, klar strukturiert und verständlich sein. Ältere Mitarbeiter, so Preißing, benötigten zu Beginn der

²⁸¹ Vgl. Roßnagel: Mythos: „alter“ Mitarbeiter, 2008, S. 4

²⁸² Vgl. Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung (Hrsg.): Strategie für Lebenslanges Lernen in der Bundesrepublik Deutschland, 2004, S. 5. Online verfügbar unter www.blk-bonn.de/papers/heft115.pdf, zuletzt geprüft am 10.12.2013

²⁸³ Vgl. ebd., S. 13

²⁸⁴ Vgl. Roßnagel: Mythos: „alter“ Mitarbeiter, 2008, S. 18-19

²⁸⁵ Vgl. ebd., S. 15

²⁸⁶ Vgl. Preißing: Kompetenzentwicklung im demografischen Wandel, in: Preißing (Hrsg.): Erfolgreiches Personalmanagement im demografischen Wandel, 2010, S. 158

Bildungsmaßnahme eine Übersicht über den gesamten zu vermittelnden Lernstoff. Das Erkennen von Gesamtzusammenhängen erleichtere das Lernen. Wichtig sei außerdem, dass den älteren Mitarbeitern genug Zeit zum „Ein- und Ausatmen“ der neuen Inhalte gegeben werde. Die Lerndauer sollte zwei Tage nicht überschreiten und besser über Lernblöcke mit mehreren Tagen Pause dazwischen vermittelt werden. Lerninhalte müssten des Weiteren öfter wiederholt werden, wobei es sinnvoll sei, die Lerninhalte zusätzlich praxisorientiert zu gestalten. Erforderlich seien Inhalte, die einen konkreten Bezug zur beruflichen Realität herstellen. Verhaltensänderungen würden mit zunehmendem Alter immer schwieriger. Daher sei nicht nur eine positive Rückkopplung seitens der Führungskraft notwendig, sondern auch die organisatorische Neugestaltung von Strukturen oder Arbeitsabläufen. Preißing betont aber auch, dass Ältere durchaus Vorteile im Lernprozess aufwiesen. Dazu gehören die Fähigkeit, Vergleiche von neuem zu bereits vorhandenem Wissen vorzunehmen, erhöhte Eigenverantwortlichkeit und selbstständiges Arbeiten, problemzentrierte Sichtweisen auf Lerninhalte und ein professioneller Umgang mit komplexen Sachverhalten.²⁸⁷ Es bedarf in Bibliotheken einer Unternehmenskultur, die Lernen als generationsübergreifende Aufgabe der Personalentwicklung begreift und entsprechend organisiert, die ein innovationsfreundliches und fehlerverzeihendes Umfeld bereitet und vor allem Lernanreize bietet.²⁸⁸ Auf diese Weise verlernen Beschäftigte nicht das Lernen und bestätigen nicht das Vorurteil, wonach Ältere altersbedingt weniger lernmotiviert seien.

Ulrike Lang von der SUB Hamburg sprach in einem Interview von der Wichtigkeit des lebenslangen Lernens. Zu Beginn ihres Erwerbslebens hatte sie eine Kollegin im Auskunftsbereich, die sagte, wenn der Kunde nett fragt, bekommt er eine Antwort. Heute trete man dem Kunden so freundlich gegenüber, dass man ihm entlockt, was er möchte und was er braucht. Dies habe nicht nur mit Fachwissen zu tun, sondern auch mit Kommunikationsfähigkeit und Pädagogik. Lebenslanges Lernen müsse sich auch auf diese Bereiche beziehen und nicht nur darauf, beispielweise die Weiterentwicklung der Katalogisierungsregeln zu ler-

²⁸⁷ Vgl. Preißing: Kompetenzentwicklung im demografischen Wandel, in: Preißing (Hrsg.): Erfolgreiches Personalmanagement im demografischen Wandel, 2010, S. 159-160

²⁸⁸ Vgl. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.): Mit Erfahrung die Zukunft meistern, 2004, S. 39. Online verfügbar unter: http://www.demotrans.de/documents/BAUA_Mit_Erfahrung_08_2004.pdf, zuletzt geprüft am 10.12.2013

nen. Für Lang nehmen lebenslanges Lernen und Flexibilität einen immens wichtigen Stellenwert in der Bibliotheksbranche ein.²⁸⁹

Inner- und außerbetriebliche Qualifikations- und Weiterbildungsmaßnahmen in Bibliotheken können der fortgesetzten Aktualisierung der Fähigkeiten und des Wissens älterer Mitarbeiter dienen und so ein lebenslanges Lernen fördern.²⁹⁰

5.6 Fort- und Weiterbildung

Eine Strategie, die Forderung nach lebenslangem Lernen praktisch umzusetzen, ist die Weiterbildungsteilnahme älterer Mitarbeiter zu erhöhen.²⁹¹ Weiterbildung wird als Fortsetzung oder Wiederaufnahme organisierten Lernens nach Abschluss einer unterschiedlich ausgedehnten Bildungsphase verstanden.²⁹²

Bei der Weiterbildung unterscheidet man zwischen formaler und nicht-formaler Weiterbildung sowie der informellen Weiterbildung. Formale und nicht-formale Weiterbildung sind institutionalisierte Lernarten, die in der Regel vom Institut oder externen Bildungsträgern organisiert werden, hierzu zählen Seminare, Trainings und Lehrgänge. Formale Weiterbildung führt im Gegensatz zur nicht-formalen Weiterbildung zu einem staatlich anerkannten Zertifikat. Die informelle Weiterbildung dagegen wird größtenteils vom Lernenden selbst organisiert. Die Lernorte, -zeiten und -inhalte sind dabei frei wählbar.²⁹³

Da gerade im Bibliothekswesen das Wissen immer schneller veraltet, der technische Wandel sich in beschleunigter Form vollzieht und die Anforderungen an Qualifikation und Innovationsfähigkeit beständig steigen, reicht das in der Erstausbildung erworbene Wissen nur noch für eine immer kürzer werdende Zeitspanne aus. Daher wird es immer wichtiger, die eigenen Kompetenzen auf den Stand des für den Beruf und die Institution notwendigen Bedarfs zu hal-

²⁸⁹ Vgl. Münch: „Unsere Außenwirkung können wir nur verändern, wenn wir uns innerlich verändern.“, in: b.i.t. online, Jg. 15, Nr. 4, 2012, S. 380

²⁹⁰ Vgl. Tomenendal: Zur Effektivität altersgemischter Teams, in: Göke: Wirtschaftliche Implikationen des demografischen Wandels, 2013, S. 434

²⁹¹ Vgl. Roßnagel: Mythos: „alter“ Mitarbeiter, 2008, S. 2

²⁹² Vgl. Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hrsg.): Bestandsaufnahme und Konsistenzprüfung beruflicher Weiterbildungsförderung auf Bundes- und Länderebene, 2011, S. 8. Online verfügbar unter: http://www.bmbf.de/pub/band_zwoelf_berufsbildungsforschung.pdf, zuletzt geprüft am 08.12.2013

²⁹³ Vgl. Roßnagel: Mythos: „alter“ Mitarbeiter, 2008, S. 15

ten.²⁹⁴ Durch unzureichende Schulungen hervorgerufene Ängste und Abwehrhaltungen sollten im Bibliothekswesen nicht unterschätzt werden.²⁹⁵

Im Zuge aktueller Lernkonzeptionen, die Lernen als aktives Geschehen begreifen, bei dem neues Wissen entstehen kann, gewinnt die informelle Weiterbildung immer mehr an Gewicht.²⁹⁶ Die informelle Weiterbildung stützt sich auf die Reflexion eigener Arbeitserfahrungen, baut auf die Lösung konkreter arbeitsrelevanter Probleme auf und ist in einen spezifischen sozialen Kontext eingebunden. Die Teilnahmequote der älteren Mitarbeiter an informeller Weiterbildung liegt weit höher als die an formaler oder nicht-formaler Weiterbildung, da es für informelle Weiterbildung niedrigere Zugangsschwellen gibt und dem informellen Lernen eine höhere Effektivität zugeschrieben wird. Des Weiteren weist die informelle Weiterbildung gegenüber formalisierter Weiterbildung geringere Kosten auf.²⁹⁷ Berufliche Weiterbildung allgemein und besonders das informelle Lernen stellen erhöhte Anforderungen an die Selbststeuerung des Lernens. Die Mitarbeiter müssen ihren Lernbedarf feststellen können, geeignete Lerntechniken zur Deckung ihres Lernbedarfs beherrschen und Lernziele kontrollieren können.²⁹⁸

Die Weiterbildung muss im Einklang mit den Lernvoraussetzungen Älterer stehen²⁹⁹ und erfordert daher das Angebot von Lerninhalten und Lernunterstützung, die den tatsächlichen Bedürfnissen und Anforderungen entsprechen. Lehrmethoden und -materialien sollten auf die Art und Weise abgestimmt werden, wie Erwachsene lernen. Des Weiteren sollten Ressourcen zur Verfügung stehen, die beim Lernen unterstützen, so z. B. die Vermittlung von Lerntechniken.³⁰⁰ Weiterbildungsmaßnahmen fruchten besonders dann, wenn das Gelernte von den Beschäftigten im Anschluss auch in die Arbeit eingebracht werden

²⁹⁴ Vgl. BKK Bundesverband: Beschäftigungsfähigkeit erhalten, 2007, S. 45. Online verfügbar unter: <http://www.dnbgf.de/fileadmin/texte/Downloads/uploads/dokumente/2007/ENWHPAgeing.pdf>, zuletzt geprüft am 06.12.2013

²⁹⁵ Vgl. Thomas: Generationenwandel, in: Futterlieb (Hrsg.): Neue Führungskräfte in Bibliotheken, 2013, S. 56

²⁹⁶ Vgl. Roßnagel: Mythos: „alter“ Mitarbeiter, 2008, S. 14

²⁹⁷ Vgl. ebd., S. 16-17

²⁹⁸ Vgl. ebd., S. 20

²⁹⁹ Vgl. ebd., S. 2

³⁰⁰ Vgl. ebd., S. 9

kann.³⁰¹ Hier ist in der beruflichen Weiterbildung ein Trend weg vom sogenannten „Vorratslernen“ hin zum „Just-in-Time-Lernen“ sichtbar.³⁰²

Weiterbildungsbedarf weisen die heute Älteren teilweise im Bereich von IT-Kenntnissen auf. Für solche Weiterbildungskurse scheint es sinnvoll, sie gezielt in altershomogenen Gruppen durchzuführen, da sich sonst bei schnellerem Lernfortschritt der jüngeren Mitarbeiter leicht ein Motivationsverlust und Versagensgefühle einstellen könnten. Im Allgemeinen sollten Institutionen aber eine altersunabhängige und altersübergreifende Qualifizierungspolitik verfolgen, in der sowohl ältere als auch jüngere Mitarbeiter gezielt auf Weiterbildungsangebote angesprochen und in Schulungen und Kurse einbezogen werden.³⁰³ Bei den Planungen der TIB/UB Hannover beispielsweise, die den konkreten Bedarf nach speziellen Schulungen für Mitarbeiter der Altersgruppe „50+“ erheben will,³⁰⁴ sollte bedacht werden, dass plötzlich breit angelegte Weiterbildungsoffensiven für ältere Mitarbeiter die Gefahr einer Stigmatisierung bergen.³⁰⁵

Die IFLA rät ein halbes bis ein Prozent des Gesamtetats einer Bibliothek für Maßnahmen der Personalentwicklung zu reservieren. Dies klinge zuerst wenig, so Tröger, sei aber in der Umsetzung vieler wissenschaftlicher Bibliotheken im Zeitalter schwindender Sach- wie Personaletats weit von der deutlich kleineren Realität entfernt. Gerade in der ULB Münster, deren Alterspyramide der Mitarbeiter einen Pik rund um den Geburtsjahrgang 1960 aufweist, bekämen Fort- und Weiterbildung einen besonders wichtigen Stellenwert.³⁰⁶ In der SUB Hamburg wird langjährig tätigen Mitarbeitern, die viele Jahre ausschließlich an einem so genannten Werkstück gearbeitet haben, die Chance auf Veränderung und Aneignung von neuem bibliothekarischen Wissen und Erlernen von Fähigkeiten gegeben. Dafür werden Stellen für die Dauer von zwei Jahren geschaf-

³⁰¹ Vgl. BKK Bundesverband: Beschäftigungsfähigkeit erhalten, 2007, S. 46. Online verfügbar unter: <http://www.dnbgf.de/fileadmin/texte/Downloads/uploads/dokumente/2007/ENWHPAgeing.pdf>, zuletzt geprüft am 06.12.2013

³⁰² Vgl. Georgy: ZBIW Zukunft Bibliothek – Investition in Weiterbildung, in: b.i.t.online, Jg. 16, Nr. 5, 2013, S. 406

³⁰³ Vgl. BKK Bundesverband: Beschäftigungsfähigkeit erhalten, 2007, S. 46. Online verfügbar unter: <http://www.dnbgf.de/fileadmin/texte/Downloads/uploads/dokumente/2007/ENWHPAgeing.pdf>, zuletzt geprüft am 06.12.2013

³⁰⁴ Vgl. Nürnberger: Allgemeine Herausforderungen an das Personalmanagement, in: Degkwitz (Hrsg.): Personal- und Organisationsentwicklung in Bibliotheken, 2013, S. 51-57

³⁰⁵ Vgl. Winkels: Demografischer Wandel, 2007, S. 87

³⁰⁶ Vgl. Tröger: Personalentwicklung in der Praxis, in: Degkwitz (Hrsg.): Personal- und Organisationsentwicklung in Bibliotheken, 2013, S. 82

fen, die zur innerbetrieblichen Qualifizierung im laufenden Betrieb ausgeschrieben werden.³⁰⁷

Um auf der Höhe der Zeit und des Wissens zu bleiben, muss in Institutionen ein progressives, offenes Fortbildungsklima herrschen. Alle Mitarbeiter, unabhängig von ihrem Alter, müssen jede nur denkbare Förderung einer berufslebenslangen Fort- und Weiterbildung erfahren. Dabei muss der Bedarf so früh wie möglich vorausgesehen werden, um zeitnah zielgruppenspezifische Angebote aufzulegen. Dorothee Nürnberger zufolge sollte überall ein garantiertes Anrecht auf Fortbildung formuliert, offensiv beworben und realisiert werden. Dies wirke motivierender als eine Diskussion um Pflicht, Hol- und Bringschuld.³⁰⁸

5.7 Arbeitsgestaltung und -organisation

Berufliches Lernen ist nicht allein auf Weiterbildungsmaßnahmen beschränkt, sondern findet vor allem durch die Auseinandersetzung mit herausfordernden Arbeitsaufgaben im Alltag statt.³⁰⁹ In Bibliotheken ist vor allem der einfache und mittlere Dienst oft von schweren körperlichen Belastungen, monotonen Arbeitsabläufen, geringem Gestaltungsspielraum und wenig Eigenverantwortung geprägt.³¹⁰ Die Arbeitsgestaltung wirkt sich auf den Erhalt der Lernfähigkeit stark aus. Lernförderlich sind ganzheitliche, vollständige Aufgaben, vielfältige Anforderungen, ein hohes Maß an Eigenverantwortung, Transparenz und Beeinflussbarkeit der Arbeitsinhalte. Die geistige Leistungsfähigkeit kann länger erhalten werden, wenn der Mitarbeiter vor anspruchsvolle, geistig fordernde und vor allem abwechslungsreiche Aufgaben gestellt wird.³¹¹ Arbeitstätigkeiten sollten deshalb so gestaltet werden, dass sowohl psychische als auch physische Anforderungen optimal ausgewogen sind und es weder zu Unter- noch zu Überlastungen kommt (s. Abb. 21).³¹²

Verschiedene Ansätze wie Job Rotation, Job Enlargement und Job Enrichment (s. Kap. 5.7.1 – 5.7.3) haben die gemeinsame Intention Arbeitsmonotonie und

³⁰⁷ Vgl. Beger: Personalentwicklung, in: Degkwitz (Hrsg.): Personal- und Organisationsentwicklung in Bibliotheken, 2013, S. 158

³⁰⁸ Vgl. Nürnberger: Allgemeine Herausforderungen an das Personalmanagement, in: Degkwitz (Hrsg.): Personal- und Organisationsentwicklung in Bibliotheken, 2013, S. 51-52

³⁰⁹ Vgl. Prezewowsky: Demografischer Wandel und Personalmanagement, 2007, S. 217

³¹⁰ Vgl. Haas-Betz Wieser: Die Bibliothek von innen heraus entwickeln, in: Degkwitz (Hrsg.): Personal- und Organisationsentwicklung in Bibliotheken, 2013, S. 98

³¹¹ Vgl. Prezewowsky: Demografischer Wandel und Personalmanagement, 2007, S. 217

³¹² Vgl. Flato: Zukunftsweisendes Personalmanagement, 2008, S. 147

einseitige Belastungen zu vermeiden und Arbeitsaufgaben interessant und abwechslungsreich zu gestalten. Sie ermöglichen eine arbeitsplatznahe Lernförderung und erhalten und erweitern die Kompetenzen der Mitarbeiter.³¹³ Diese Maßnahmen helfen außerdem Veränderungen in der Arbeitswelt zu trainieren und machen es auch im fortgeschrittenen Alter einfacher, mit einer stark veränderten Arbeitsumgebung und neuen Anforderungen zurechtzukommen.³¹⁴ Dies ist besonders in einem Berufsbild wie dem bibliothekarischen wichtig, das sich zu einem erheblichen Teil völlig verändert hat. Vor allem die technischen Entwicklungen haben in der Bibliothekswelt spürbare und kurzfristige Veränderungen bewirkt, die verinnerlichte traditionelle Tätigkeiten und Wirkungsbereiche auf den Kopf gestellt haben.³¹⁵

5.7.1 Job Rotation

Ein systematischer Arbeitsplatzwechsel in Form eines Rotationsprinzips kann physischen und psychischen Abnutzungseffekten vorbeugen.³¹⁶ Rotationskonzepte sehen jeweils nach einer bestimmten Anzahl von Jahren einen Positionswechsel in einen neuen Aufgabenbereich vor und sind sinnvollerweise so anzulegen, dass an bisherige Erfahrungen und Kenntnisse angeknüpft werden kann.³¹⁷ Der Mitarbeiter lernt neue Aufgaben und Tätigkeiten kennen, kann seinen Erfahrungshorizont erweitern und gewinnt ein möglichst aktuelles Wissen über Themen und Fakten des Informationswesens. Das Rotationsprinzip ermöglicht außerdem einen flexiblen Mitarbeiterereinsatz und verbessert die Zusammenarbeit, weil mehr Verständnis für die Tätigkeiten anderer entwickelt werden kann.³¹⁸ Monotonie und einseitiger Belastung kann entgegengewirkt werden³¹⁹ und eine stärkere Vergegenwärtigung sowie Verantwortungsübernahme für die Bibliothek als Ganzes können angestrebt werden.³²⁰ Des Weiteren können Rotationsprinzipien auch zu einer breiteren Wissenssicherung beim

³¹³ Vgl. Preißing (Hrsg.): Kompetenzentwicklung im demografischen Wandel, in: Preißing (Hrsg.): Erfolgreiches Personalmanagement im demografischen Wandel, 2010, S. 172

³¹⁴ Vgl. Morschhäuser (Hrsg.): Gesund bis zur Rente, 2002, S. 81. Online verfügbar unter: http://www.demotrans.de/documents/BR_DE_BR_10.pdf, zuletzt geprüft am 08.12.2013

³¹⁵ Vgl. Beger: Vorwort, in: Futterlieb (Hrsg.): Neue Führungskräfte in Bibliotheken, 2013, S. 10

³¹⁶ Vgl. Flato: Zukunftsweisendes Personalmanagement, 2008, S. 92

³¹⁷ Vgl. Morschhäuser: Demographiebewusstes Personalmanagement, 2008, S. 94-95

³¹⁸ Vgl. Flato: Zukunftsweisendes Personalmanagement, 2008, S. 92

³¹⁹ Vgl. Jung: Personalwirtschaft, 2011, S. 213

³²⁰ Vgl. Träger: Personalentwicklung in der Praxis, in: Degkwitz (Hrsg.): Personal- und Organisationsentwicklung in Bibliotheken, 2013, S. 85

Ausscheiden älterer Mitarbeiter beitragen, da Neueinstellungen und Doppelbesetzungen in Einarbeitungsphasen in Zeiten von Etatkürzungen immer schwieriger werden. In der ULB Münster erfolgt die Arbeitsplatz-Rotation als zeitliche Zielstellung alle fünf Jahre auf freiwilliger Basis. Bei Beförderungen innerhalb der ULB erhalten die rotationsbereiten Mitarbeiter im Falle sonst gleicher Eignung den Vorzug. Entsprechende Veränderungswünsche werden in den jährlichen Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gesprächen abgefragt und die Mitarbeiter zur Veränderung ermutigt. Das Rotationsprinzip bietet auch viele Vorteile für zweischichtige Bibliothekssysteme mit vielen One-Person-Libraries, deren Bibliothekare einerseits eine hohe fachliche Qualifikation brauchen und andererseits nicht vereinsamen sollen.³²¹ Trotz der vielen Vorteile wird Job Rotation nur begrenzt genutzt. Gründe dafür können der Verlust stabiler Kontakte und die immer wieder notwendig werdende Einarbeitung sein.³²²

5.7.2 Job Enlargement

Beim Job Enlargement erhält der Mitarbeiter zusätzlich zu seinen bereits bestehenden Aufgaben weitere Tätigkeiten, die bislang von anderen Mitarbeitern ausgeführt wurden und die ihn seine Arbeit als sinnvolles Ganzes erleben lassen.³²³ Durch die Aufgabenerweiterung soll der Monotonie und der einseitigen Belastung entgegengewirkt werden.³²⁴ Wichtig ist allerdings, dass das Job Enlargement nicht dazu missbraucht wird, die Aufgaben wegrationalisierter Arbeitsplätze umzuverteilen, sondern eine individuelle, folgerichtige und qualitativ gleichwertige Aufgabenerweiterung angestrebt wird. Durch Job Enlargement werden die Kernkompetenzen im erweiterten Aufgabenbereich ausgebaut.³²⁵ Durch einen größeren individuellen Beitrag am Endprodukt kann Job Enlargement zur Motivation der Mitarbeiter beitragen.³²⁶

³²¹ Vgl. Tröger: Personalentwicklung in der Praxis, in: Degkwitz (Hrsg.): Personal- und Organisationsentwicklung in Bibliotheken, 2013, S. 86

³²² Vgl. Olfert (Hrsg.): Personalwirtschaft, 2010, S. 182

³²³ Vgl. Preißing (Hrsg.): Kompetenzentwicklung im demografischen Wandel, in: Preißing (Hrsg.): Erfolgreiches Personalmanagement im demografischen Wandel, 2010, S. 172

³²⁴ Vgl. Jung: Personalwirtschaft, 2011, S. 213

³²⁵ Vgl. Preißing (Hrsg.): Kompetenzentwicklung im demografischen Wandel, in: Preißing (Hrsg.): Erfolgreiches Personalmanagement im demografischen Wandel, 2010, S. 172

³²⁶ Vgl. Prezewowsky: Demografischer Wandel und Personalmanagement, 2007, S. 217

5.7.3 Job Enrichment

Das Job Enrichment ist eine Form der Arbeitsbereicherung, bei der nicht die Arbeitsaufgabe erweitert wird, sondern der Mitarbeiter einen größeren Entscheidungs- und Kontrollspielraum erhält. Der Mitarbeiter erhält zusätzliche Verantwortungsbereiche, mehr Autonomie und einseitige Belastungen werden reduziert.³²⁷ Persönliche Erfolgserlebnisse durch die Arbeit werden eher möglich, da für den Mitarbeiter sein Beitrag zum Erfolg leichter erkennbar und damit auch nach außen sichtbar ist.³²⁸ Das Job Enrichment kommt im Allgemeinen einer Höherqualifizierung gleich.³²⁹ Gerade ältere Mitarbeiter können mit dieser Form ihre Kompetenzen in Bibliotheken weiter ausbauen.³³⁰

5.7.4 Hospitation

Bei der Hospitation handelt es sich um einen befristeten Aufenthalt in einer anderen Abteilung oder Zweigstelle mit dem Ziel, andere Aufgabenbereiche innerhalb eines Unternehmens kennenzulernen. Dies dient dem besseren Verständnis für Zusammenhänge und einem Kennenlernen der Mitarbeiter.³³¹

Die ULB Münster bietet für ihre Mitarbeiter, unabhängig von ihrem Alter, Hospitationen für einzelne Mitarbeiter aber auch ganze Gruppen bzw. Arbeitsbereiche in anderen Arbeitskontexten innerhalb der ULB wie auch in anderen Bibliotheken an. Die Dauer richtet sich nach der Gruppengröße und geht von einem Tag bei Gruppen bis zu drei Wochen bei Einzelpersonen. Träger zufolge sind die Erfolge dieser Maßnahmen für alle Beteiligten signifikant und zusätzlicher Aufwand würde gerne in Kauf genommen, ebenso von den Mitarbeitern, die die Hospitanten in deren Abwesenheit vertreten müssen.³³² Auch in der TIB/UB Hannover werden sowohl interne als auch externe Hospitationen unterstützt und somit der Erfahrungs- und Wissenshorizont der Mitarbeiter erweitert.³³³

³²⁷ Vgl. Preißing (Hrsg.): Kompetenzentwicklung im demografischen Wandel, in: Preißing (Hrsg.): Erfolgreiches Personalmanagement im demografischen Wandel, 2010, S. 172

³²⁸ Vgl. Jung: Personalwirtschaft, 2011, S. 213

³²⁹ Vgl. Prezewowsky: Demografischer Wandel und Personalmanagement, 2007, S. 217

³³⁰ Vgl. Preißing (Hrsg.): Kompetenzentwicklung im demografischen Wandel, in: Preißing (Hrsg.): Erfolgreiches Personalmanagement im demografischen Wandel, 2010, S. 172

³³¹ Vgl. Kolb: Personalmanagement, 2008, S. 467

³³² Vgl. Träger: Personalentwicklung in der Praxis, in: Degkwitz (Hrsg.): Personal- und Organisationsentwicklung in Bibliotheken, 2013, S. 85

³³³ Vgl. Nürnberger: Allgemeine Herausforderungen an das Personalmanagement, in: Degkwitz (Hrsg.): Personal- und Organisationsentwicklung in Bibliotheken, 2013, S. 59

5.7.5 Altersgemischte Teams

Bibliotheken werden auf der einen Seite mit einer zunehmenden Altersdiversität ihrer Belegschaft konfrontiert, auf der anderen Seite werden teambasierte Formen der Zusammenarbeit immer üblicher. Das führt dazu, dass immer mehr jüngere und ältere Mitarbeiter in Teams intensiv zusammenarbeiten. Das Bundesministerium für Arbeit und Soziales fand in einer Umfrage heraus, dass altersgemischte Teams das am häufigsten umgesetzte Mittel in Unternehmen ist, um die Arbeitsfähigkeit von Mitarbeitern zu erhalten. Auch aus Beschäftigten-sicht werden altersgemischte Teams deutlich gewünscht (s. Abb. 22).³³⁴

Die zielgerichtete Bildung von Teams aus jüngeren und älteren Mitarbeitern wird in vielen Studien unterschiedlich bewertet, denn altersgemischte Teams bergen sowohl Potenziale als auch Probleme.³³⁵ Die Chancen liegen darin, dass von den unterschiedlichen Stärken und Erfahrungen der Bibliotheksmitarbeiter profitiert werden kann.³³⁶ Qualität, Produktivität und Innovationsfähigkeit werden erhöht und das Wissen älterer Beschäftigter in der Bibliothek gehalten.³³⁷ Die „Information/decision-making perspective“³³⁸ nach Williams und O'Reilly besagt, dass die durch Diversität hervorgebrachten unterschiedlichen Wissensstände, Fachkenntnisse und Perspektiven in Gruppenarbeiten zu mehr Qualität, mehr Kreativität und Innovation führen können.³³⁹

Ein weiterer Vorteil von altersgemischten Teams wird in der verbesserten Entscheidungsfindungs- und Problemlösungsfähigkeit sowie der Vermeidung von Gruppendenken gesehen. Durch den Mix von Erfahrungen, Meinungen und Betrachtungsperspektiven können tiefgreifendere Diskussionen entstehen und versteckte Problematiken frühzeitig entdeckt werden.³⁴⁰ Des Weiteren führen altersgemischte Teams zu einem gesteigerten Kundenverständnis und der Fähigkeit sich in unterschiedliche Kunden hineinzusetzen und deren Bedürfnis-

³³⁴ Vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hrsg.): Fortschrittsreport „Altersgerechte Arbeitswelt“, 2013, S. 8. Online verfügbar unter: http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen-DinA4/fortschrittsreport-februar-2013.pdf?__blob=publicationFile, zuletzt geprüft am 07.12.2013

³³⁵ Vgl. Bruch: Generationen erfolgreich führen, 2010, S. 141-142

³³⁶ Vgl. ebd., S. 143

³³⁷ Vgl. Schat: Ältere Fachkräfte beschäftigen, 2011, S. 138

³³⁸ Vgl. Williams und O'Reilly (1998); zit. nach Knippenberg (2007): Work Group Diversity, in: Annual Review of Psychology, Bd. 58, S. 517

³³⁹ Vgl. van Knippenberg: Work Group Diversity, in: Annual Review of Psychology, Bd. 58, 2007, S. 517

³⁴⁰ Vgl. Bruch: Generationen erfolgreich führen, 2010, S. 145

se und Präferenzen besser zu erkennen.³⁴¹ Dies kann vor allem in öffentlichen Bibliotheken, die Nutzer eines jeglichen Alters ansprechen, von Vorteil sein. So können ältere Mitarbeiter oft besser die Bedürfnisse älterer Nutzer und junge Bibliotheksmitarbeiter die Bedürfnisse junger Nutzer nachvollziehen. Positiv an altersgemischten Teams wird auch die Weitergabe von implizitem Wissen bewertet. Durch altersgemischte Teams kann sichergestellt werden, dass das implizite Wissen der erfahrenen Mitarbeiter, z. B. durch Ruhestand, nicht verloren geht.³⁴² Auf der anderen Seite lernen ältere Mitarbeiter von den jüngeren Mitarbeitern, beispielsweise vom aktuellen theoretischen Wissen oder vom Erfahrungsschatz in Bezug auf moderne Technologien oder Marktentwicklungen. Ein Austausch muss sich dabei nicht auf Wissen und Fähigkeiten beschränken, sondern kann sich auch auf Einstellungen oder Wertvorstellungen beziehen.³⁴³ Jede Gruppe bringt auf diese Weise spezifische Stärken in den Lernprozess ein, so dass ein einseitiges Lehrer-Schüler-Verhältnis vermieden werden kann.³⁴⁴

Die Herausforderungen, die in altersgemischten Teams gesehen werden, beziehen sich vor allem auf die „Social categorization perspective“,³⁴⁵ die besagt, dass Verschiedenheiten zwischen Gruppenmitgliedern Gruppenprozesse stören können. Ähnlichkeiten und Unterschiede würden in Gruppen dazu genutzt, sich selbst und andere in Untergruppen einzuteilen. Dabei wird zwischen Ingroups, die aus ähnlichen Mitarbeitern bestehen, und Outgroups, die aus unähnlichen Mitgliedern bestehen, unterschieden.³⁴⁶ Um das eigene Selbstbild zu erhöhen, tendieren Menschen dazu, ihre Ingroup mit anderen Outgroups zu vergleichen. Dabei wird versucht, die eigene Gruppe als überlegen wahrzunehmen.³⁴⁷ Im Arbeitskontext können sich leicht Subgruppen bilden, die auf dem Alter der Mitarbeiter basieren. Mitarbeiter würden dann die Zusammenarbeit mit Kollegen ähnlichen Alters bevorzugen.³⁴⁸ Menschen gleichen Alters teilen oft ähnliche

³⁴¹ Vgl. Bruch: Generationen erfolgreich führen, 2010, S. 146

³⁴² Vgl. ebd., S. 147-148

³⁴³ Vgl. ebd., S. 149

³⁴⁴ Vgl. Schat: Ältere Fachkräfte beschäftigen, 2011, S. 85

³⁴⁵ Vgl. Brewer (1979), Brewer und Brown (1998) und Tajfel und Turner (1986); zit. nach van Knippenberg: Work Group Diversity, in: Annual Review of Psychology, Bd. 58, 2007, S. 517-518

³⁴⁶ Vgl. van Knippenberg: Work Group Diversity, in: Annual Review of Psychology, Bd. 58, 2007, S. 517-518

³⁴⁷ Vgl. Bruch: Generationen erfolgreich führen, 2010, S. 150

³⁴⁸ Vgl. ebd., S. 151-152

Erfahrungen und sind sich dadurch ähnlich.³⁴⁹ Die jeweiligen Subgruppen würden sich den anderen Gruppen überlegen fühlen und die Potenziale der anderen negieren, so dass nicht das Team als Ganzes im Mittelpunkt steht, sondern der Erfolg der einzelnen Subgruppe.³⁵⁰ Aus diesen Gründen bergen altersgemischte Teams auch Risiken, die sich beispielsweise in Kommunikations- und Koordinationsproblemen ausdrücken können. Wenn Mitarbeiter sich nicht mehr als Team begreifen, sondern als „Alte“ versus „Junge“, wird die Kommunikation, Interaktion und gegenseitige Hilfe stark zurückgehen. Des Weiteren können Gruppenkonflikte auftreten, die durch Vorurteile, Stereotypisierung und Missverständnisse hervorgerufen werden, und die, wenn keine echte Zusammenarbeit stattfindet, auch nicht abgebaut werden können.³⁵¹ Negative Gruppenprozesse können auch dazu führen, dass die individuelle Unzufriedenheit und Frustrationen zunehmen, was wiederum zu verringertem Wohlbefinden und erhöhten Fehlzeiten führen kann. Insgesamt können die negativen Effekte zu einem erhöhten Zeitaufwand und zu Produktivitätsverlusten führen, da notwendige Abstimmungen länger dauern, Kommunikationsflüsse unterbrochen werden und Konflikte zwischen alten und jungen Mitarbeitern geführt werden.

Man kann also nicht davon ausgehen, dass altersgemischte Teams automatisch von ihren Diversitätspotenzialen Gebrauch machen.³⁵²

Bibliotheken müssen deshalb Bedingungen schaffen, die eine konfliktfreie Zusammenarbeit ermöglichen. Bei der Zusammenstellung des Teams sollte darauf geachtet werden, dass alte und junge Mitarbeiter nicht willkürlich in Teams zusammengesetzt werden, sondern die komplementären Kompetenzen der jeweiligen Mitarbeiter im Vordergrund stehen. Diese Kompetenzen sollten auch klar von Seiten der Bibliotheksleitung nach außen kommuniziert werden, da so zum einen eine Wertschätzung geäußert wird und zum anderen eventuell in der Gruppe bestehende Altersvorurteile innerhalb der Gruppe abgebaut werden können.³⁵³ Die Bibliotheksmitarbeiter sollten in einem geeigneten Rahmen über die Teamzusammenstellung informiert werden und von Anfang an in die Pla-

³⁴⁹ Vgl. Schat: Ältere Fachkräfte beschäftigen, 2011, S. 141

³⁵⁰ Vgl. Bruch: Generationen erfolgreich führen, 2010, S. 151-152

³⁵¹ Vgl. ebd., S. 153-154

³⁵² Vgl. ebd., S. 154

³⁵³ Vgl. ebd., S. 158

nung einbezogen werden.³⁵⁴ Am geeignetsten sind altersgemischte Teams, wenn es um die Bewältigung komplexer Aufgaben geht, die über Routineaufgaben hinausgehen. Problemlösungsfähigkeiten und Kreativität sowie die unterschiedlichen Meinungen, Ansichten und Erfahrungen helfen komplexe Aufgaben zu lösen.³⁵⁵ Des Weiteren sollte darauf geachtet werden, dass innerhalb der Altersgruppen unterschiedliche Tätigkeitsbereiche abgedeckt werden, da ansonsten die Gefahr einer Bildung zweier Subgruppen erhöht wäre.³⁵⁶ So wäre es beispielsweise unklug, in einem Team zwei 60-jährige Katalogisierer und zwei 30-jährige IT-Bibliothekare zusammenarbeiten zu lassen. Es könnte passieren, dass sich die älteren Katalogisierer und die jüngeren IT-Bibliothekare in Subgruppen aufteilen und gegeneinander agieren. Je nach Aufgabe und Umfeld können altersgemischte Gruppen also sowohl Vor- als auch Nachteile aufweisen.

Altersgemischte Tandems sind ein Spezialfall der altersgemischten Teams. Sie bestehen aus genau einem älteren Mitarbeiter mit jahrelanger betrieblicher Erfahrung und genau einem jüngeren Mitarbeiter mit aktuellem Fachwissen. Die Wissensvermittlung verläuft dabei in beide Richtungen: der ältere Mitarbeiter aktualisiert sein Wissen, der jüngere Mitarbeiter bekommt eine Einarbeitung in seinen Job. Jeder begibt sich zu unterschiedlichen Zeiten in die Rolle des Wissensgebers und Wissensnehmers, wobei Erklären, Vormachen, Ausprobieren und Diskutieren einander abwechseln.³⁵⁷ Ein Vorteil gegenüber größeren altersgemischten Teams liegt darin, dass, wenn die Persönlichkeiten der beiden Tandempartner gut zusammenpassen, die Zusammenarbeit in größerem Vertrauen und intensiver stattfindet als es in größeren Teams möglich wäre. Tandems eignen sich außerdem für Situationen, in denen größere Gruppen nicht möglich oder unpassend sind.³⁵⁸ Dies wäre beispielsweise an der Auskunftstheke einer Bibliothek der Fall, wo ein Nutzer durchaus Verständnis hat, wenn eine Nachwuchskraft am Auskunftsgespräch teilnimmt. Eine größere Gruppe

³⁵⁴ Vgl. Putzing: Zeit zum Handeln, 2009, S. 33. Online verfügbar unter: http://www.lasa-brandenburg.de/fileadmin/user_upload/MAIN-dateien/schriftenreihen/praxishilfe-nr-19.pdf, zuletzt geprüft am 05.12.2013

³⁵⁵ Vgl. Bruch: Generationen erfolgreich führen, 2010, S. 158

³⁵⁶ Vgl. ebd., S. 159

³⁵⁷ Vgl. Putzing: Zeit zum Handeln, 2009, S. 31. Online verfügbar unter: http://www.lasa-brandenburg.de/fileadmin/user_upload/MAIN-dateien/schriftenreihen/praxishilfe-nr-19.pdf, zuletzt geprüft am 05.12.2013

³⁵⁸ Vgl. Schat: Ältere Fachkräfte beschäftigen, 2011, S. 86

wäre hier irritierend. Des Weiteren können Tandems aus älteren und jüngeren Mitarbeitern eher auf die individuellen Wünsche und Bedürfnisse eingehen, als es in größeren Gruppen möglich wäre.³⁵⁹

Ein weiterer Bereich altersgemischter Teams ist das Mentoring. Es bedeutet, dass berufs- und betriebserfahrene Ältere zeitlich begrenzt für junge Mitarbeiter, z. B. Auszubildende oder Berufsanfänger, verantwortlich sind. Die neuen Mitarbeiter sollen dabei fachlich bei ihrer Aufgabenbewältigung unterstützt und mit den Organisations- und Kommunikationsstrukturen vertraut gemacht werden. Der ältere Mitarbeiter profitiert dabei von dem Ausbau seiner Methodenkompetenz.³⁶⁰

5.8 Unternehmens- und Wertschätzungskultur

Die Unternehmenskultur ist die Summe der von den Mitarbeitern eines Unternehmens gemeinsam getragenen Wertvorstellungen, Normen und Verhaltensmustern.³⁶¹ Sie ist die Art und Weise, wie die Menschen im Unternehmen miteinander umgehen, denken und handeln und welche Wertschätzung die Mitarbeiter für ihre Leistungen erfahren.³⁶² Welches Altersbild in Unternehmen besteht, ob man ältere Arbeitnehmer einstellt und wie man mit ihnen umgeht, ist eine Frage der Unternehmenskultur.³⁶³ Ältere Arbeitnehmer dürfen nicht als Belastung angesehen werden. Ihnen muss zugetraut werden, weiterzulernen und auch innovationsfähig zu sein.³⁶⁴

Eine Bibliothek, die ihre älteren Mitarbeiter und das Miteinander der Generationen fördern will, muss verschiedene Voraussetzungen erfüllen, damit dies gelingen kann. Es gibt verschiedene Ansatzpunkte und Instrumente, die zur Bildung einer altersngerechten Unternehmenskultur verhelfen. Dazu gehört beispielsweise die Entwicklung und Formulierung eines Leitbilds, in dem Teamwork, Fairness und gegenseitige Toleranz festgeschrieben sind. Weitere Instrumente können Workshops mit Vorgesetzten zur Hinterfragung von Altersbildern sowie zur Reflexion eigener Orientierungen und Verhaltensweisen

³⁵⁹ Vgl. Schat: Ältere Fachkräfte beschäftigen, 2011, S. 86

³⁶⁰ Vgl. Putzing: Zeit zum Handeln, 2009, S. 31-32. Online verfügbar unter: http://www.lasa-brandenburg.de/fileadmin/user_upload/MAIN-dateien/schriftenreihen/praxishilfe-nr-19.pdf, zuletzt geprüft am 05.12.2013

³⁶¹ Vgl. Jung: Personalwirtschaft, 2011, S. 269

³⁶² Vgl. Flato: Zukunftsweisendes Personalmanagement, 2008, S. 84

³⁶³ Vgl. Brandenburg: Die Zukunft sieht alt aus, 2007, S. 111

³⁶⁴ Vgl. Roßnagel: Mythos: „alter“ Mitarbeiter, 2008, S. 84

gegenüber Alt und Jung sein sowie Mitarbeiterbefragungen zum Vorgesetztenverhalten und Führungskräfte-Feedback. Eine altersngerechte Unternehmenskultur kann weiterhin durch die Reservierung von Zeiten, in denen Mitarbeiter und Vorgesetzte vor Ort über die Arbeit und Anliegen der Beschäftigten reden können, intensiviert werden.³⁶⁵ Die Zusammenarbeit zwischen Jung und Alt sollte aktiv gestaltet werden.³⁶⁶ In diesem Zusammenhang sollten auch Vorurteile und Stereotype thematisiert und abgebaut werden.³⁶⁷ Ist in den einzelnen Bibliotheken ein Wandel der Unternehmenskultur nötig, so ist es dabei wichtig, dass sowohl die Führungskräfte als auch die Mitarbeiter im Sinne eines „top down“ und „bottom up“ einbezogen werden. Denn eine Verordnung von Seiten der Bibliotheksleitung reicht nicht aus. Die Mitarbeiter müssen den Wandel auch für notwendig erachten und die darin enthaltenen Werte akzeptieren können.³⁶⁸ Eine mitarbeiterorientierte Unternehmenskultur, die auf Partizipation und Kommunikation mit den Beschäftigten setzt, lohnt sich für jeden Arbeitgeber.³⁶⁹ Mitarbeiter, die sich mit dem Unternehmen identifizieren, sind seltener krank, leistungsbereiter und innovativer als diejenigen, die ihre Arbeit lediglich für den Lebenserhalt ausüben.³⁷⁰

Einen Teilbereich der Unternehmenskultur bildet die Wertschätzungskultur. Viele Konflikte entstehen letztendlich aufgrund subjektiv wahrgenommener mangelnder Wertschätzung.³⁷¹ Ältere Mitarbeiter, die bislang oft unter dem Aspekt des Personalabbaus gesehen wurden, werden für die Unternehmen zu einer wichtigen Leistungsgruppe. Gerade sie haben ein erhöhtes Bedürfnis nach

³⁶⁵ Vgl. BKK Bundesverband: Beschäftigungsfähigkeit erhalten, 2007, S. 63. Online verfügbar unter: <http://www.dnbgf.de/fileadmin/texte/Downloads/uploads/dokumente/2007/ENWHPAgeing.pdf>, zuletzt geprüft am 06.12.2013

³⁶⁶ Vgl. Putzing: Zeit zum Handeln, 2009, S. 33. Online verfügbar unter: http://www.lasa-brandenburg.de/fileadmin/user_upload/MAIN-dateien/schriftenreihen/praxishilfe-nr-19.pdf, zuletzt geprüft am 05.12.2013

³⁶⁷ Vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hrsg.): Aufbruch in die altersgerechte Arbeitswelt, 2010, S. 80. Online verfügbar unter: http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/anlage-bericht-der-bundesregierung-anhebung-regelaltersgrenze.pdf?__blob=publicationFile, zuletzt geprüft am 10.12.2013

³⁶⁸ Vgl. Rühl: Instrumente im Kontext des Lebensereignisses „Change“, in: Armutat (Hrsg.): Lebensereignisorientiertes Personalmanagement, 2009, S. 128

³⁶⁹ Vgl. Bundesministerium des Innern (Hrsg.): Demografiebericht, 2011, S. 117

³⁷⁰ Vgl. Putzing: Zeit zum Handeln, 2009, S. 44. Online verfügbar unter: http://www.lasa-brandenburg.de/fileadmin/user_upload/MAIN-dateien/schriftenreihen/praxishilfe-nr-19.pdf, zuletzt geprüft am 05.12.2013

³⁷¹ Vgl. Roesner: Organisations- und Personalentwicklung in der ZB MED verankern, in: Futterlieb (Hrsg.): Neue Führungskräfte in Bibliotheken, 2013, S. 72

fachlicher Anerkennung und menschlicher Wertschätzung.³⁷² Dies steigert die Motivation und den inneren Antrieb für ihr derzeitiges Engagement und stärkt das Selbstbewusstsein, auch andere, neue Aufgaben anzugehen.³⁷³ Die Unternehmensleitung und die Führungskräfte müssen im Rahmen einer wertschätzenden Unternehmenskultur deutlich machen, dass auch ältere Mitarbeiter in der Institution unverzichtbar und wertvoll sind. In Bibliotheken sollte eine Wertschätzungskultur herrschen, die nicht nur die Älteren wertschätzt, sondern auch die wechselseitige Wertschätzung zwischen Jung und Alt beinhaltet. Das bedeutet Vorurteile abzubauen, so dass ohne Vorbehalte zusammen gearbeitet werden kann. Von Seiten der Leitungsebene sollten die Leistungen von Jung und Alt gleichermaßen anerkannt werden.³⁷⁴

6. Fazit

Der Mitarbeiter ist und bleibt die wichtigste Ressource in Bibliotheken, unabhängig von seinem Alter. Dabei ist das Altern als mehrdimensionales, komplexes Phänomen zu verstehen,³⁷⁵ das bei jedem Menschen individuell verläuft, aber maßgeblich durch geeignete Rahmenbedingungen gesteuert werden kann.

Im Gegensatz zu vielen anderen Berufsbranchen bieten Bibliotheken gute Zukunftsaussichten auch im höheren Alter der Erwerbstätigkeit nachgehen zu können. Trotzdem müssen Institutionen ihren Mitarbeitern alters- und altersgerechte Arbeitsbedingungen in Form eines betrieblichen Gesundheitsmanagements, geeigneter Formen der Arbeitsgestaltung und -organisation, einer Unternehmenskultur, die auf Wertschätzung beruht und Vorurteile vermeidet sowie ein intensives Fort- und Weiterbildungsangebot unabhängig von ihrem Alter bieten. Lebenslanges Lernen sollte für jeden Mitarbeiter berufliche Normalität bedeuten. Nur so wird der langfristige Erhalt von Arbeitsfähigkeit, Gesundheit und Leistungsmotivation ermöglicht und die Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit in Zeiten starker Veränderungen von Bibliotheken nicht gefährdet. Diese Maß-

³⁷² Vgl. Flato: Zukunftsweisendes Personalmanagement, 2008, S. 86

³⁷³ Vgl. ebd., S. 198

³⁷⁴ Vgl. Putzing: Zeit zum Handeln, 2009, S. 33. Online verfügbar unter: http://www.lasabrandenburg.de/fileadmin/user_upload/MAIN-dateien/schriftenreihen/praxishilfe-nr-19.pdf, zuletzt geprüft am 05.12.2013

³⁷⁵ Vgl. Kruse: Arbeitsmodelle der Zukunft, 2009, S. 18. Online verfügbar unter: http://www.romanherzoginstitut.de/uploads/tx_mspublication/RHI-Position_6_Kruse_01.pdf, zuletzt geprüft am 04.12.2013

nahmen dürfen deshalb nicht im Alltagsgeschäft von Bibliotheken verloren gehen. Ein Demografie-Management setzt des Weiteren nicht erst an, wenn ein Großteil der Belegschaft eine bestimmte Altersgrenze erreicht hat und erste Defizite auftreten, sondern unabhängig vom Durchschnittsalter der Mitarbeiter. Die Größe der Bibliothek kann zu unterschiedlichen Schwierigkeitsgraden in der Durchführung altersgerechter Arbeitsbedingungen führen. Während es große Bibliotheken im Gegensatz zu kleinen Bibliotheken beispielsweise leichter haben ein Gesundheitsmanagement zu etablieren, fällt es großen Einrichtungen dagegen schwerer ihren Mitarbeitern abwechslungsreiche Möglichkeiten der Arbeitsgestaltung zu bieten und Spezialisierungsfallen zu vermeiden. Hier sind sehr individuelle Konzepte der einzelnen Bibliotheken gefragt.

Das Thema des demografischen Wandels scheint zwar präsent zu sein, trotzdem fehlt im Großteil der Bibliotheken eine eigens zugeschnittene, altersgerechte Personalpolitik. Hier bieten sich für Bibliotheken noch viele Ansätze für die Umsetzung eines demografieorientierten Personalmanagements.

Anhangverzeichnis

Abb. 1: Anteile der Altersgruppen unter 20, ab 65 und ab 80 Jahre in Deutschland, 1871 bis 2060	71
Abb. 2: Altersstruktur der Bevölkerung zwischen dem 20. und 64. Lebensjahr, 2010 und 2030 (in 1.000)	71
Abb. 3: Entwicklung des Durchschnittsalters der Beschäftigten (einschl. in Ausbildung und Alters-teilzeitbeschäftigte) im öffentlichen Dienst (ohne Berufs- und Zeitsoldaten)	72
Abb. 4: Berufsfeld „Bibliothekare, Archivare und Museumsfachleute“ nach Altersgruppen in %	72
Abb. 5: Kompetenzrating	73
Abb. 6: Personale und soziale Kompetenzen	73
Abb. 7: Häufigste arbeitsplatzbezogene Gesundheitsbeschwerden im öffentlichen Dienst (Auftreten der Beschwerden mind. 3 mal pro Woche).....	74
Abb. 8: Arbeitsunfähigkeit nach Geschlecht und Krankheitsarten (in Tagen).....	74
Abb. 9: Arbeitsunfähigkeit nach Alter und Krankheitsarten (Fälle) .	75
Abb. 10: Selbsteinschätzung der zukünftigen Arbeitsfähigkeit.....	75
Abb. 11: Arbeitsunfähigkeit nach Berufen – Öffentliche Verwaltung (in Tagen).....	76
Abb. 12: Arbeitsunfähigkeit nach Alter und Geschlecht je 100 Pflichtmitglieder	76
Abb. 13: Berufliche Weiterbildungsquote 2012 (in %).....	77
Abb. 14: Weiterbildungsbeteiligung nach Altersgruppen (in %)	77
Abb. 15: Das Haus der Arbeitsfähigkeit	78
Abb. 16: Work Ability Index	82
Abb. 17: Der Einfluss von Gesundheitsschutz und Gesundheitsförderung auf die Arbeitsfähigkeit	83
Abb. 18: Erwerbstätige, die regelmäßig auch außerhalb „normaler“ Arbeitszeiten arbeiten.....	83
Abb. 19: Arbeitszeiten: Deutschland und EU-15 im Vergleich	84
Abb. 20: Lernfähigkeit älterer Mitarbeiter	84
Abb. 21: Ausgewogene Arbeitsplatzgestaltung.....	85
Abb. 22: Maßnahmen zur Erhaltung der Arbeitsfähigkeit aus Unternehmens- und aus Beschäftigtensicht	85

Abb. 23: Entwicklung des Durchschnittsalters der Beschäftigten im öffentlichen Dienst.....	87
--	----

Anhang

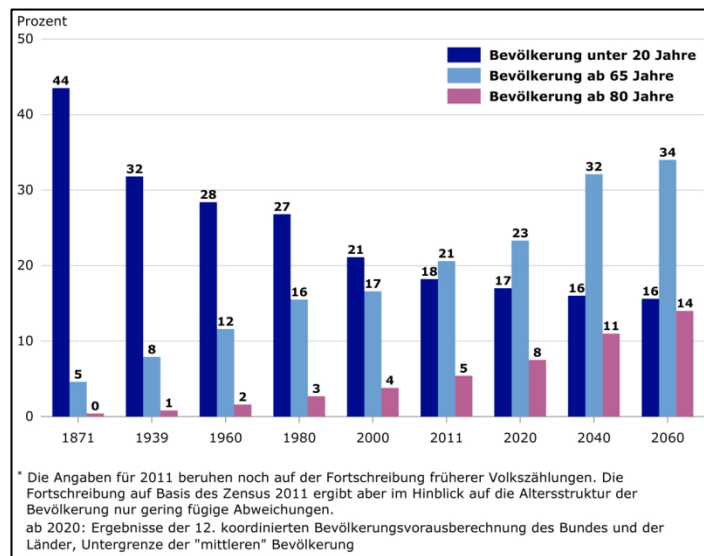


Abb. 1: Anteile der Altersgruppen unter 20, ab 65 und ab 80 Jahre in Deutschland, 1871 bis 2060

Quelle: Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung (Hrsg.): Anteile der Altersgruppen unter 20, ab 65 und ab 80 Jahre in Deutschland, 1871 bis 2060, 2013. Online verfügbar unter: http://www.bib-demografie.de/DE/ZahlenundFakten/02/Abbildungen/a_02_12_ag_20_65_80_d_1871_2060.html, zuletzt geprüft am 10.12.2013

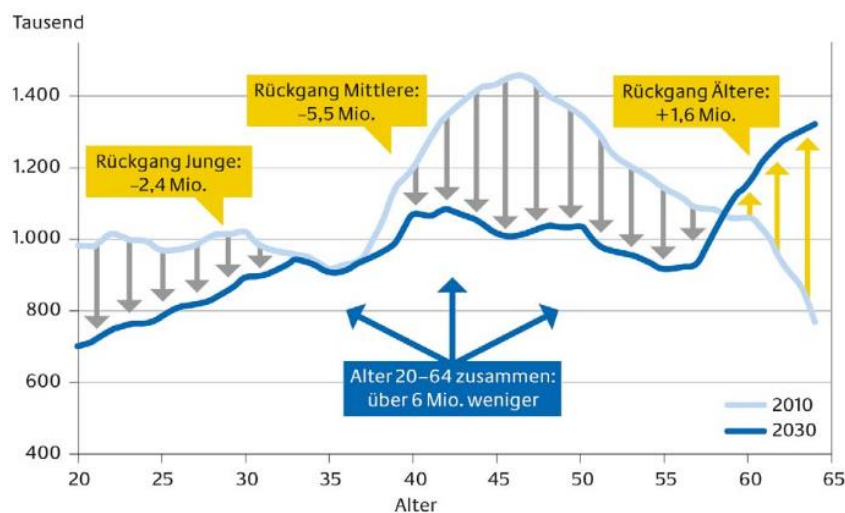
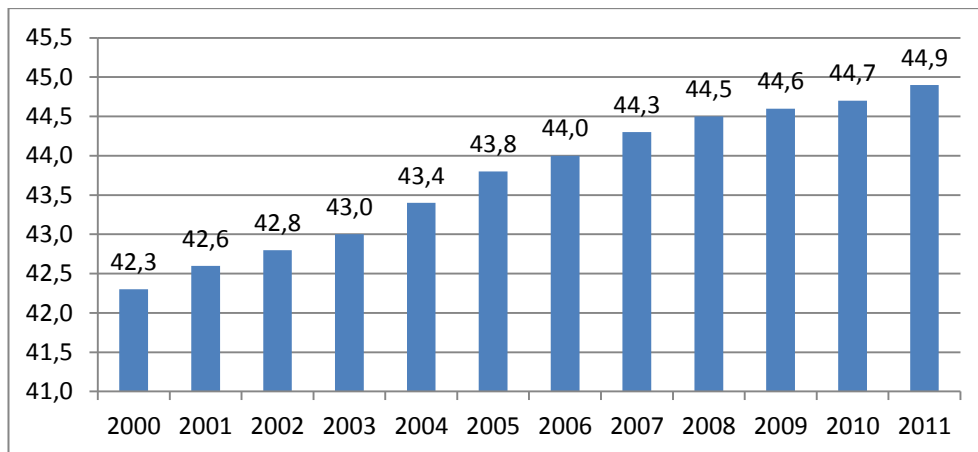


Abb. 2: Altersstruktur der Bevölkerung zwischen dem 20. und 64. Lebensjahr, 2010 und 2030 (in 1.000)

Quelle: Bundesministerium des Innern (Hrsg.): Demografiebericht, 2011, S. 106



**Abb. 3: Entwicklung des Durchschnittsalters der Beschäftigten (einschl. in Ausbildung und Alters-
teilzeitbeschäftigte) im öffentlichen Dienst (ohne Berufs- und Zeitsoldaten)**

Quelle: eigene Darstellung nach Angaben des Statistischen Bundesamtes: Entwicklung des Durchschnittsalters der Beschäftigten im öffentlichen Dienst, Wiesbaden 2013



Abb. 4: Berufsfeld „Bibliothekare, Archivare und Museumsfachleute“ nach Altersgruppen in %

Quelle: Eigene Darstellung nach Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (Hrsg.): Berufe im Spiegel der Statistik 2002-2011. Berufsfeld 823, 2013. Online verfügbar unter: <http://bisds.infosys.iab.de/bisds/result?region=19&beruf=BO823&qualifikation=2>, zuletzt geprüft am 04.12.2013

	Ältere	sowohl als auch	Jüngere
Beruflich nützliche Erfahrung	92,5 %	7,5 %	
Sinn für Machbares	74,6 %	25,4 %	
Expertenwissen	62,7 %	37,3 %	
Verantwortungsbewusstsein	43,3 %	56,7 %	
Emotionale Intelligenz	43,3 %	52,2 %	
Zuverlässigkeit	38,8 %	61,2 %	
Sozialkompetenz	38,0 %	61,2 %	
Krankheitsbedingte Ausfälle	34,3 %	55,2 %	
Qualitätsbewusstsein	32,8 %	65,7 %	
Führungskompetenz	29,9 %	67,2 %	
Leistungsmotivation		68,7 %	25,4 %
Belastbarkeit		55,2 %	37,3 %
Technisches Know-how		43,3 %	41,8 %
Bearbeitungsgeschwindigkeit		49,3 %	47,8 %
Kurzzeitgedächtnis		43,3 %	47,8 %
Kreativität		46,3 %	49,3 %
Flexibilität		34,3 %	62,7 %
Lernfähigkeit		34,3 %	64,2 %
Dynamik		29,9 %	67,2 %
„Welcher Altersgruppe schreiben Sie die im Folgenden genannten Attribute eher zu?“			

Abb. 5: Kompetenzrating

Quelle: Kersting: Herausforderungen an die Diagnostik, in: Personalmagazin, Nr. 6, 2007, S. 70

Personale und soziale Kompetenzen				
	1996 (n=92)		2010/2011 (n=211)	
	Häufigkeit	Prozent	Häufigkeit	Prozent
Team- und Kooperationsfähigkeit	30	32,6	138	65,4
Leistungsbereitschaft/Motivation	43	46,7	123	58,3
Flexibilität/Mobilität	22	23,9	135	64,0
Selbständiges Arbeiten/Verantwortungsbewusstsein	16	17,4	133	53,6
Kunden- und Serviceorientierung	10	10,9	87	41,2
Kommunikationsfähigkeit	0	0,0	91	43,1
Organisationstalent	15	16,3	60	28,4
Belastbarkeit	2	2,2	63	29,9
Kontaktfreude/Offenheit	25	27,2	23	10,9
Zuverlässigkeit/Gründlichkeit	1	1,1	29	13,7
Selbstbewusstsein/Durchsetzungsvermögen	5	5,4	24	11,4
Zielorientiertes Arbeiten	2	2,2	15	7,1
Interkulturelle Kompetenz	0	0	10	4,7
Verhandlungsgeschick	2	2,2	8	3,8
Konfliktfähigkeit	0	0,0	4	1,9

Abb. 6: Personale und soziale Kompetenzen

Quelle: Bauschmann: Jung, dynamisch, berufserfahren, 2012, S. 67

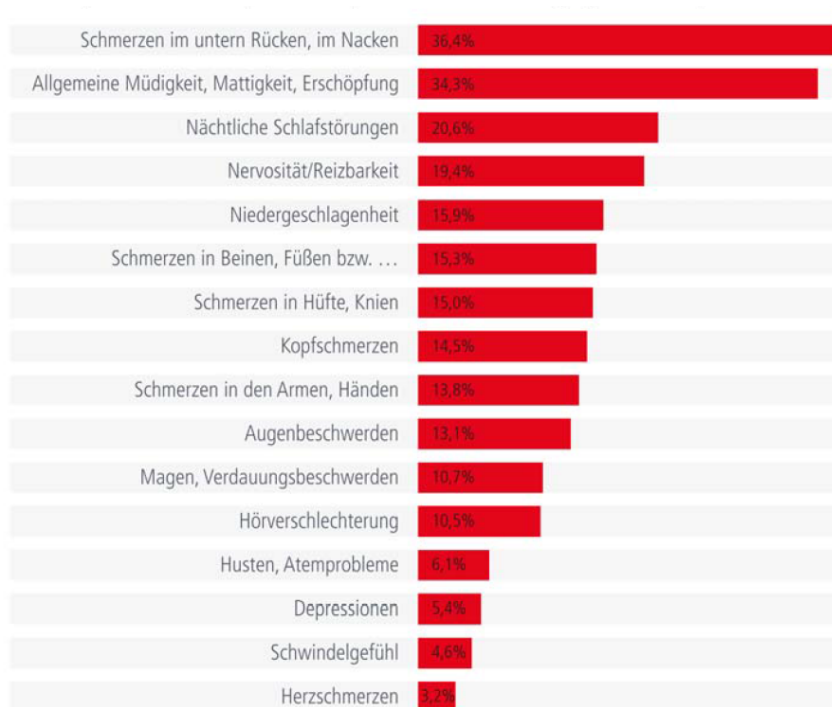


Abb. 7: Häufigste arbeitsplatzbezogene Gesundheitsbeschwerden im öffentlichen Dienst (Auftreten der Beschwerden mind. 3 mal pro Woche)

Quelle: Sehrbrock: Die Arbeitsqualität im öffentlichen Dienst aus Sicht der Beschäftigten, 2011, S. 12. Online verfügbar unter: <http://kurzurl.net/ilmd4>, zuletzt geprüft am 05.12.2013

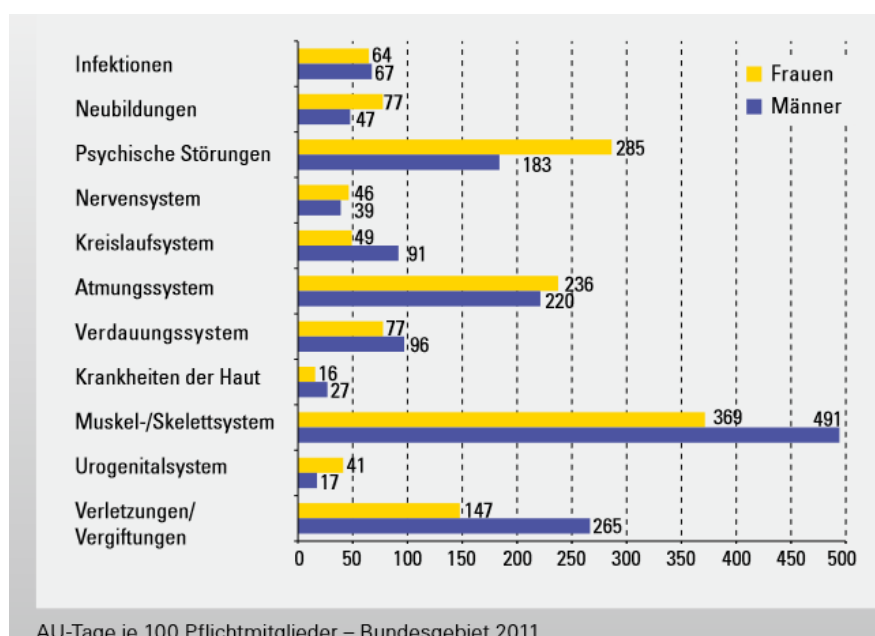


Abb. 8: Arbeitsunfähigkeit nach Geschlecht und Krankheitsarten (in Tagen)

Quelle: BKK Bundesverband (Hrsg.): BKK Gesundheitsreport 2012, 2012, S. 92. Online verfügbar unter: http://www.bkk-nordwest.de/pressecenter/publikationen/download/bkk_gesundheitsreport_2012.pdf, zuletzt geprüft am 06.12.2013

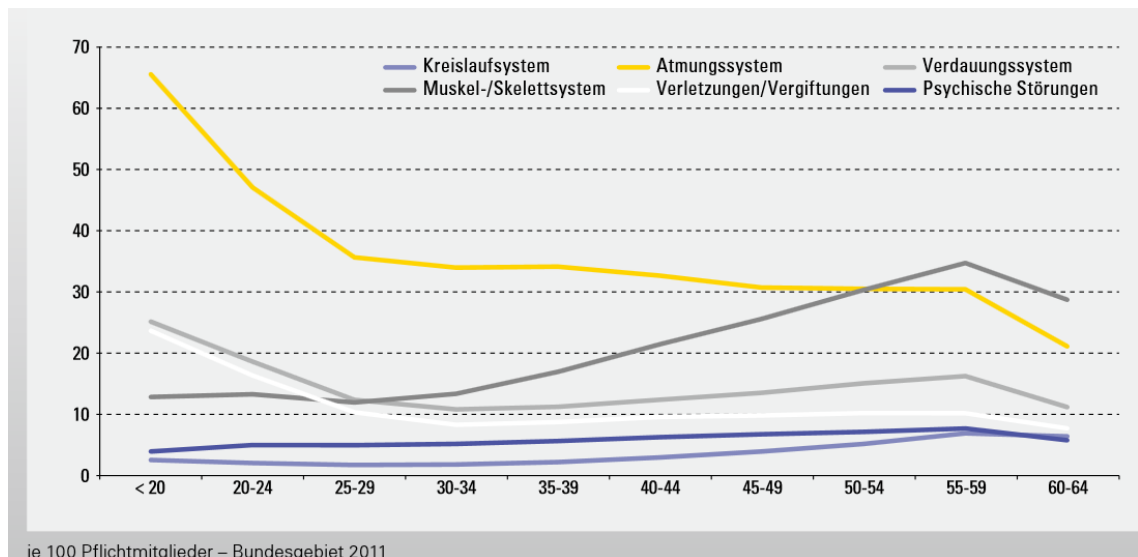


Abb. 9: Arbeitsunfähigkeit nach Alter und Krankheitsarten (Fälle)

Quelle: BKK Bundesverband (Hrsg.): BKK Gesundheitsreport 2012, 2012, S. 92. Online verfügbar unter: http://www.bkk-nordwest.de/pressecenter/publikationen/download/bkk_gesundheitsreport_2012.pdf, zuletzt geprüft am 06.12.2013

Meinen Sie, dass Sie unter den derzeitigen Anforderungen ihre jetzige Tätigkeit bis zum Rentenalter ausüben können?

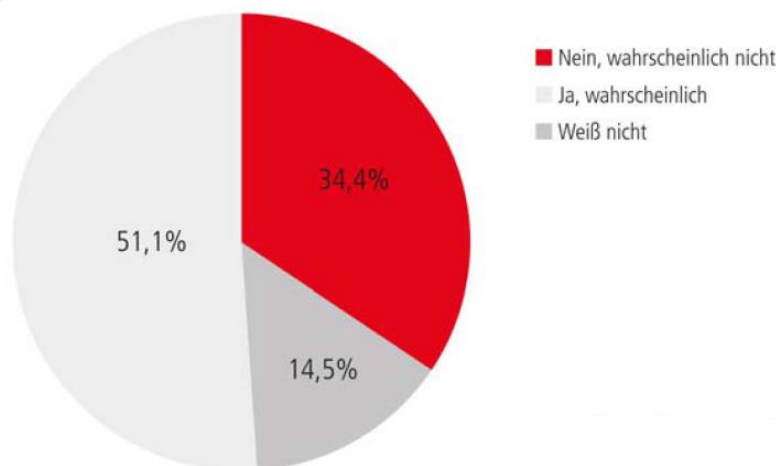


Abb. 10: Selbsteinschätzung der zukünftigen Arbeitsfähigkeit

Quelle: Sehrbrock: Die Arbeitsqualität im öffentlichen Dienst aus Sicht der Beschäftigten, 2011, S. 13. Online verfügbar unter: <http://kurzurl.net/ilmd4>, zuletzt geprüft am 05.12.2013

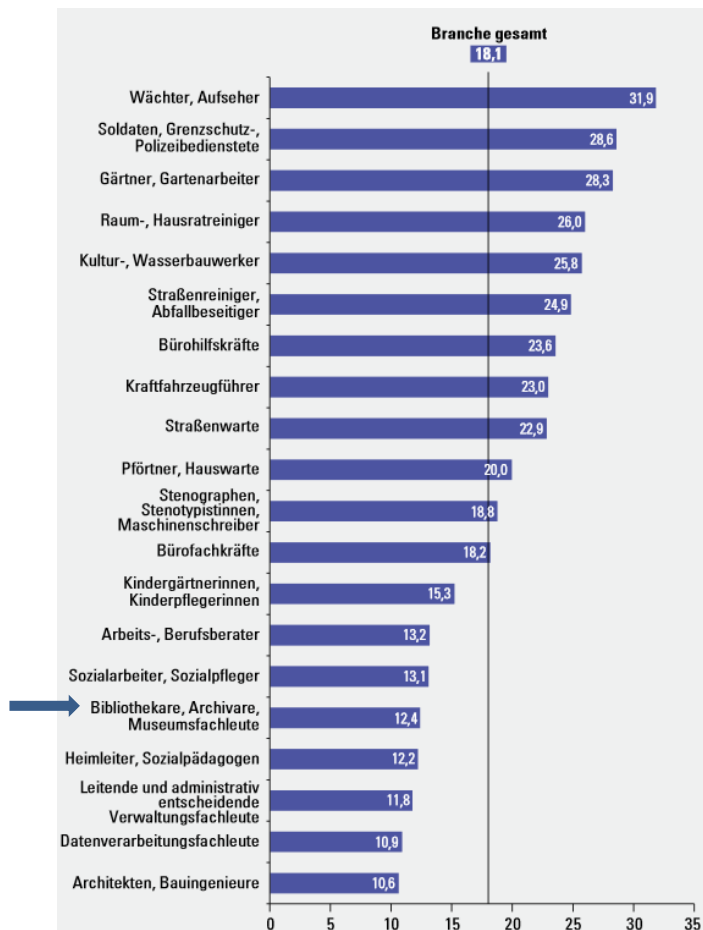


Abb. 11: Arbeitsunfähigkeit nach Berufen – Öffentliche Verwaltung (in Tagen)

Quelle: BKK Bundesverband (Hrsg.): BKK Gesundheitsreport 2012, 2012, S. 157. Online verfügbar unter: http://www.bkk-nordwest.de/pressecenter/publikationen/download/bkk_gesundheitsreport_2012.pdf, zuletzt geprüft am 06.12.2013

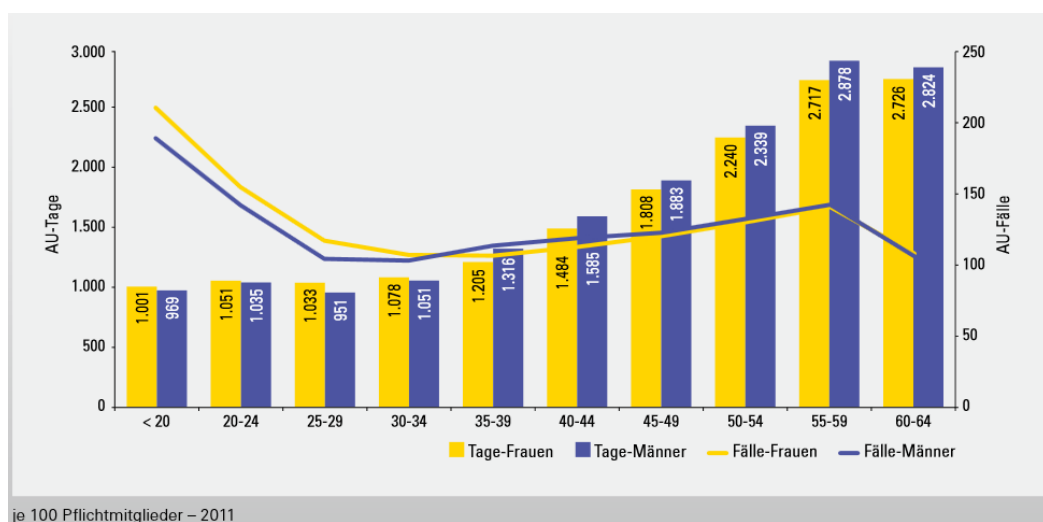


Abb. 12: Arbeitsunfähigkeit nach Alter und Geschlecht je 100 Pflichtmitglieder

Quelle: BKK Bundesverband (Hrsg.): BKK Gesundheitsreport 2012, 2012, S. 91. Online verfügbar unter: http://www.bkk-nordwest.de/pressecenter/publikationen/download/bkk_gesundheitsreport_2012.pdf, zuletzt geprüft am 06.12.2013

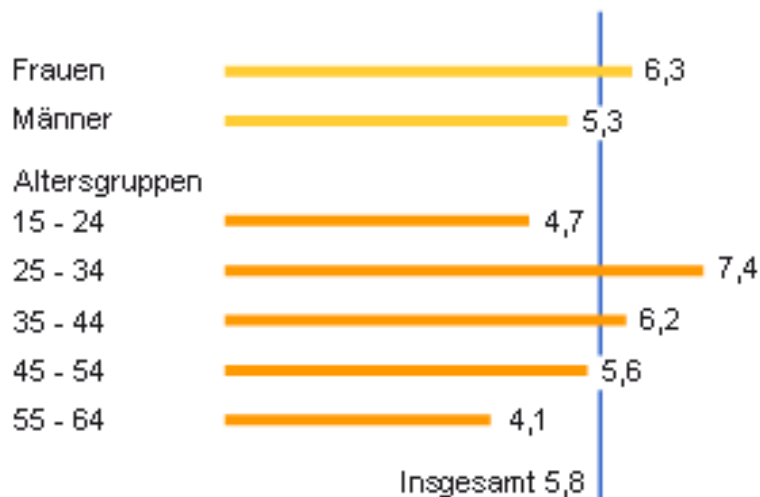


Abb. 13: Berufliche Weiterbildungsquote 2012 (in %)

Quelle: Statistisches Bundesamt (Hrsg.): Berufliche Weiterbildungsquoten 2012, 2013. Online verfügbar unter https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/Indikatoren/QualitaetArbeit/_Grafik/6_2_Weiterbildungsquoten.html, zuletzt geprüft am 26.11.2013

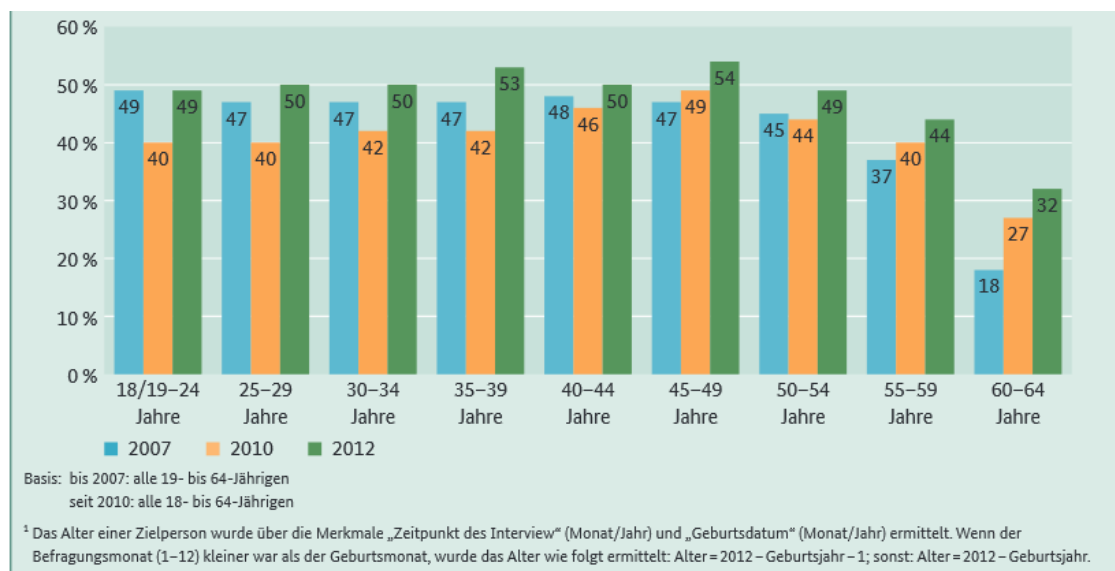


Abb. 14: Weiterbildungsbeteiligung nach Altersgruppen (in %)

Quelle: Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hrsg.): Weiterbildungsverhalten in Deutschland, 2013. Online verfügbar unter: http://www.bmbf.de/pub/trendbericht_weiterbildungsverhalten_2012.pdf, S. 35, zuletzt geprüft am 11.12.2013



Abb. 15: Das Haus der Arbeitsfähigkeit

Quelle: Ilmarinen: Arbeitsfähig in die Zukunft, in: Giesert (Hrsg.): Arbeitsfähig in die Zukunft, Hamburg 2011, S. 21

Work Ability Index - Fragebogen

Das Ausfüllen des Fragebogens erfolgt FREIWILLIG!

Sind Sie bei Ihrer Arbeit...	
vorwiegend geistig tätig?	O ₁
vorwiegend körperlich tätig?	O ₂
etwa gleichermaßen geistig und körperlich tätig?	O ₃

1. Derzeitige Arbeitsfähigkeit im Vergleich zu der besten, je erreichten Arbeitsfähigkeit										
Wenn Sie Ihre beste, je erreichte Arbeitsfähigkeit mit 10 Punkten bewerten: Wie viele Punkte würden Sie dann für Ihre derzeitige Arbeitsfähigkeit geben? (0 bedeutet, dass Sie derzeit arbeitsunfähig sind)										
O ₀	O ₁	O ₂	O ₃	O ₄	O ₅	O ₆	O ₇	O ₈	O ₉	O ₁₀
völlig arbeitsunfähig									derzeit die beste Arbeitsfähigkeit	

2. Arbeitsfähigkeit in Bezug auf die Arbeitsanforderungen				
Wie schätzen Sie Ihre derzeitige Arbeitsfähigkeit in Bezug auf die körperlichen Arbeitsanforderungen ein?				
sehr gut	eher gut	mittelmäßig	eher schlecht	sehr schlecht
O ₅	O ₄	O ₃	O ₂	O ₁
Wie schätzen Sie Ihre derzeitige Arbeitsfähigkeit in Bezug auf die psychischen Arbeitsanforderungen ein?				
sehr gut	eher gut	mittelmäßig	eher schlecht	sehr schlecht
O ₅	O ₄	O ₃	O ₂	O ₁

1

3. Anzahl der aktuellen ärztlich diagnostizierten Krankheiten			
Kreuzen Sie in der folgenden Liste Ihre Krankheiten oder Verletzungen an. Geben Sie bitte auch an, ob ein Arzt diese Krankheiten diagnostiziert oder behandelt hat.			
1	Unfallverletzungen	<i>eigene Diagnose</i>	<i>Diagnose vom Arzt</i>
	Rücken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Arm/Hand	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Bein/Fuß	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	anderes Körperteil	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Erkrankungen des Muskel-Skelett-Systems	<i>eigene Diagnose</i>	<i>Diagnose vom Arzt</i>
	oberer Bereich des Rückens oder der Halswirbelsäule, wiederholte Schmerzen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Beschwerden im unteren Bereich des Rückens, wiederholte Schmerzen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	vom Rücken in das Bein ausstrahlender Schmerz/Ischias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Muskel-Skelett-Beschwerden der Gliedmaßen (Hand, Fuß), wiederholte Schmerzen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	rheumatische Gelenkbeschwerden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	andere Erkrankungen des Muskel-Skelett-Systems	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Work Ability Index - Fragebogen

3. Fortsetzung Anzahl der aktuellen ärztlich diagnostizierten Krankheiten			
Kreuzen Sie in der folgenden Liste Ihre Krankheiten oder Verletzungen an. Geben Sie bitte auch an, ob ein Arzt diese Krankheiten diagnostiziert oder behandelt hat.			
	<i>eigene Diagnose</i>	<i>Diagnose vom Arzt</i>	<i>liegt nicht vor</i>
3 Herz-Kreislauf-Erkrankungen			
Hypertonie (Bluthochdruck)	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₀
Koronare Herzkrankheit	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₀
Brustschmerzen bei körperlicher Anstrengung (Angina pectoris)	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₀
Herzinfarkt	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₀
Herzleistungsschwäche	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₀
andere Herz-Kreislauf-Erkrankungen	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₀
4 Atemwegserkrankungen			
wiederholte Atemwegsinfektionen (auch Mandelentzündung, Nebenhöhlenentzündung, Bronchitis)	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₀
chronische Bronchitis	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₀
chronische Nasennebenhöhlenentzündung	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₀
Bronchialasthma	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₀
Lungenemphysem	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₀
Lungentuberkulose	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₀
andere Atemwegserkrankungen	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₀
5 Psychische Erkrankungen			
schwere psychische Erkrankungen (z.B. schwere Depressionen, Psychosen, Verwirrtheit, Halluzinationen)	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₀
leichte psychische Störungen oder Probleme (z.B. leichte Depressionen, Angespanntheit, Angstzustände, Schlaflosigkeit)	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₀
6 Neurologische und sensorische Erkrankungen			
Schwerhörigkeit oder Hörschaden	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₀
Erkrankungen oder Verletzungen der Augen	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₀
neurologische Krankheit (z.B. Schlaganfall, Neuralgie, Migräne, Epilepsie)	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₀
andere neurologische oder sensorische Erkrankungen	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₀
7 Erkrankungen des Verdauungssystems			
Erkrankungen der Galle, Gallensteine	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₀
Leber- und Bauchspeicheldrüsenerkrankungen	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₀
Magen- oder Zwölffingerdarmgeschwür	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₀
Gastritis- oder Zwölffingerdarmreizung	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₀
Dickdarmreizung, Kolitis	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₀
andere Krankheit des Verdauungssystems	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₀
8 Geschlechts- und Harnwegserkrankungen			
Harnwegserkrankungen	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₀
Nierenleiden	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₀
Krankheit der Geschlechtsorgane (z.B. Eileiterinfektion bei Frauen oder Prostatainfektion bei Männern)	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₀
andere Geschlechts- und Harnwegserkrankungen	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₀

Work Ability Index - Fragebogen

3. Fortsetzung Anzahl der aktuellen ärztlich diagnostizierten Krankheiten				
Kreuzen Sie in der folgenden Liste Ihre Krankheiten oder Verletzungen an. Geben Sie bitte auch an, ob ein Arzt diese Krankheiten diagnostiziert oder behandelt hat.				
9	Hautkrankheiten	<i>eigene Diagnose</i>	<i>Diagnose vom Arzt</i>	<i>liegt nicht vor</i>
	allergischer Hautausschlag, Ekzeme	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₀
	anderer Hautausschlag	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₀
	andere Hautkrankheiten	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₀
10	Tumore	<i>eigene Diagnose</i>	<i>Diagnose vom Arzt</i>	<i>liegt nicht vor</i>
	gutartiger Tumor	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₀
	bösartiger Tumor (Krebs)	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₀
11	Hormon- und Stoffwechselerkrankungen	<i>eigene Diagnose</i>	<i>Diagnose vom Arzt</i>	<i>liegt nicht vor</i>
	Fettleibigkeit, Übergewicht	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₀
	Diabetes (Zuckerkrankheit)	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₀
	Kropf oder Schilddrüsenerkrankungen	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₀
	andere Hormon- und Stoffwechselerkrankung	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₀
12	Blutkrankheiten	<i>eigene Diagnose</i>	<i>Diagnose vom Arzt</i>	<i>liegt nicht vor</i>
	Anämie	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₀
	andere Blutkrankheit	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₀
13	Geburtsfehler	<i>eigene Diagnose</i>	<i>Diagnose vom Arzt</i>	<i>liegt nicht vor</i>
	Geburtsfehler	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₀
14	andere Leiden oder Krankheiten; welche?	<i>eigene Diagnose</i>	<i>Diagnose vom Arzt</i>	<i>liegt nicht vor</i>
	_____ (bitte eintragen)	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₀

3

4. Geschätzte Beeinträchtigung der Arbeitsleistung durch die Krankheiten	
Behindert Sie derzeit eine Erkrankung oder Verletzung bei der Arbeit? Falls nötig, kreuzen Sie bitte mehr als eine Antwort-Möglichkeit an.	
Keine Beeinträchtigung / Ich habe keine Erkrankung	O₆
Ich kann meine Arbeit ausführen, habe aber Beschwerden	O₅
Ich bin manchmal gezwungen, langsamer zu arbeiten oder meine Arbeitsmethoden zu ändern	O₄
Ich bin oft gezwungen, langsamer zu arbeiten oder meine Arbeitsmethoden zu ändern	O₃
Wegen meiner Krankheit bin ich nur in der Lage Teilzeitarbeit zu verrichten	O₂
Meiner Meinung nach bin ich völlig arbeitsunfähig	O₁

5. Krankenstand im vergangenen Jahr (12 Monate)				
Wie viele ganze Tage sind Sie auf Grund eines gesundheitlichen Problems (Krankheit, Unfall) in den letzten 12 Monaten der Arbeit ferngeblieben?				
überhaupt keinen	O ₅			
höchstens 9 Tage	O ₄			
10 - 24 Tage	O ₃			
25 - 99 Tage	O ₂			
100 - 365 Tage	O ₁			

6. Einschätzung der eigenen Arbeitsfähigkeit in zwei Jahren		
Glauben Sie, dass Sie, ausgehend von Ihrem jetzigen Gesundheitszustand, Ihre derzeitige Arbeit auch in den nächsten zwei Jahren ausüben können?		
unwahrscheinlich	nicht sicher	ziemlich sicher
O ₁	O ₄	O ₇

7. Psychische Leistungsreserven				
Haben Sie in der letzten Zeit Ihre täglichen Aufgaben mit Freude erledigt?				
häufig	eher häufig	manchmal	eher selten	niemals
O ₄	O ₃	O ₂	O ₁	O ₀
Waren Sie in letzter Zeit aktiv und rege?				
immer	eher häufig	manchmal	eher selten	niemals
O ₄	O ₃	O ₂	O ₁	O ₀
Waren Sie in der letzten Zeit zuversichtlich, was die Zukunft betrifft?				
ständig	eher häufig	manchmal	eher selten	niemals
O ₄	O ₃	O ₂	O ₁	O ₀

Abb. 16: Work Ability Index

Quelle: Initiative Neue Qualität der Arbeit (Hrsg.): Work Ability Index-Fragebogen, 2013. Online verfügbar unter <http://www.arbeitsfaehigkeit.uni- upload/file/WAI-Fragebogen%20Langversion.pdf>, zuletzt geprüft am 12.12.2013

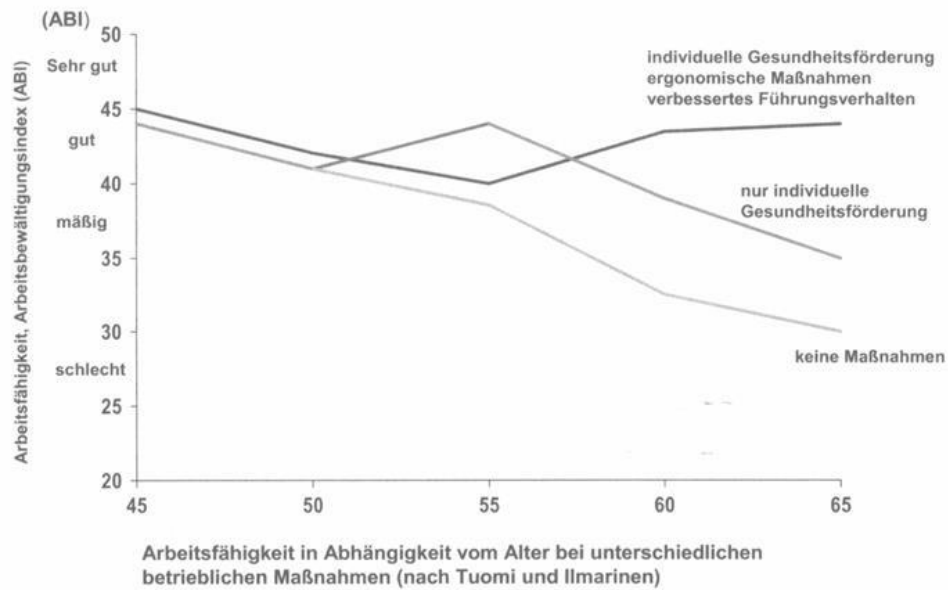


Abb. 17: Der Einfluss von Gesundheitsschutz und Gesundheitsförderung auf die Arbeitsfähigkeit

Quelle: Brandenburg: Die Zukunft sieht alt aus, 2007, S. 187

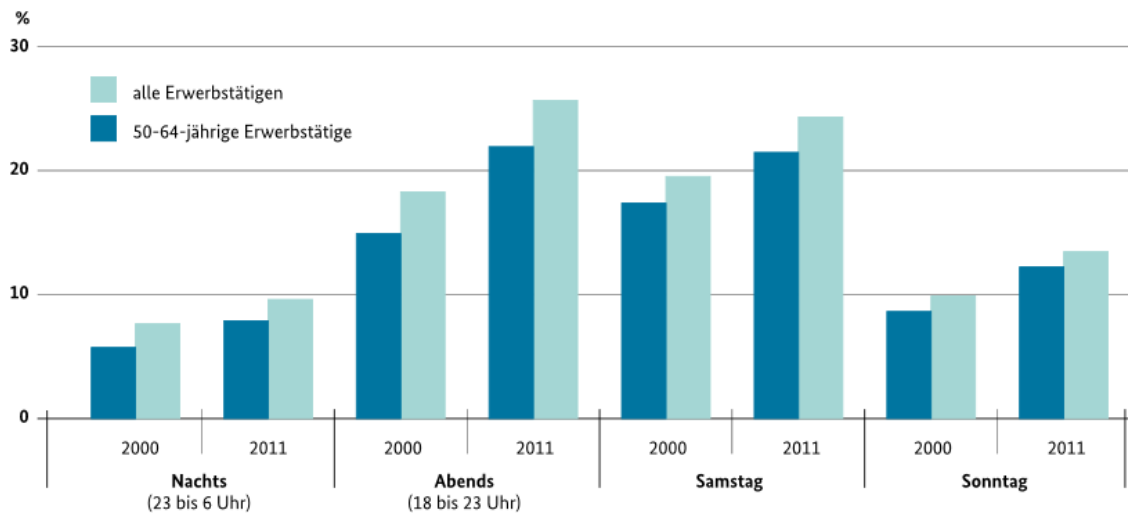


Abb. 18: Erwerbstätige, die regelmäßig auch außerhalb „normaler“ Arbeitszeiten arbeiten

Quelle: Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hrsg.): Fortschrittsreport „Altersgerechte Arbeitswelt“, 2013, S. 18. Online verfügbar unter http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen-DinA4/fortschrittsreport-februar-2013.pdf?__blob=publicationFile, zuletzt geprüft am 07.12.2013

		18-34-Jährige	35-49-Jährige	50-65-Jährige
Erwerbstätige, die ihre Arbeitszeiten mitbestimmen können*	D	39,2	48,9	45,7
	EU-15	35,4	44,3	47,2
Erwerbstätige, die gerne weniger arbeiten würden	D	31,0	36,1	35,4
	EU-15	27,0	32,2	31,5
Erwerbstätige, die gerne mehr arbeiten würden	D	17,4	14,2	12,5
	EU-15	20,2	14,6	13,4

* Als Mitbestimmung wurden folgende drei von vier möglichen Antworten gewertet: (1) Man kann zwischen verschiedenen festen Arbeitszeitplänen auswählen, die vom Unternehmen/Arbeitgeber festgelegt werden. (2) Man kann die Arbeitszeit innerhalb eines Rahmens anpassen (z. B. Gleitzeit). (3) Die Arbeitszeit kann vollständig individuell festgelegt werden.

Abb. 19: Arbeitszeiten: Deutschland und EU-15 im Vergleich

Quelle: Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hrsg.): Fortschrittsreport „Altersgerechte Arbeitswelt“, 2013, S. 20. Online verfügbar unter http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen-DinA4/fortschrittsreport-februar-2013.pdf?__blob=publicationFile, zuletzt geprüft am 07.12.2013

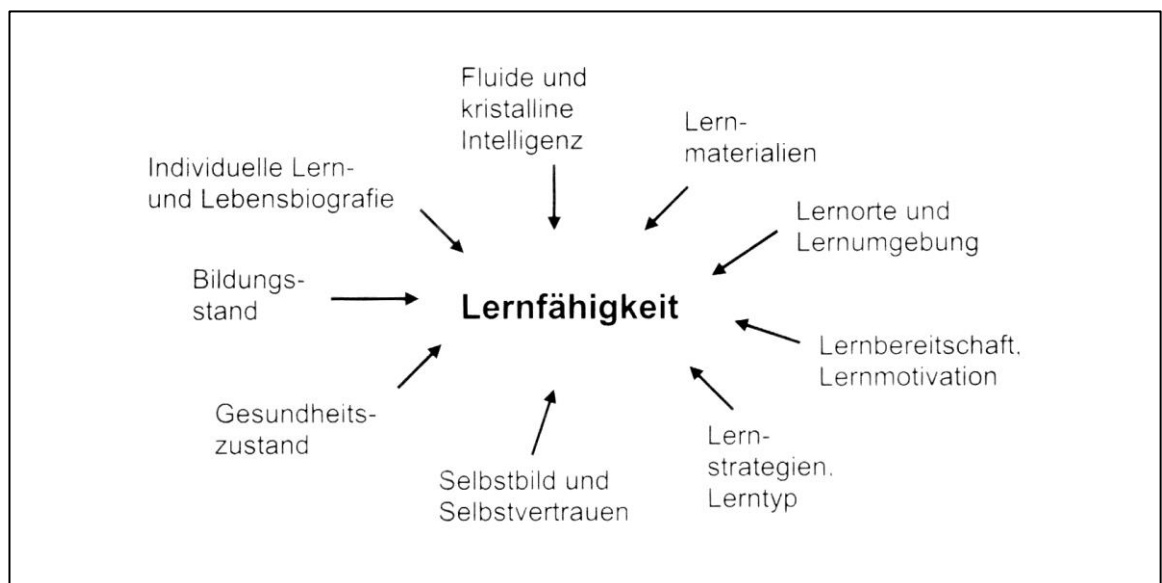


Abb. 20: Lernfähigkeit älterer Mitarbeiter

Quelle: Preißing: Kompetenzentwicklung im demografischen Wandel, in: Preißing (Hrsg.): Erfolgreiches Personalmanagement im demografischen Wandel, 2010, S. 158

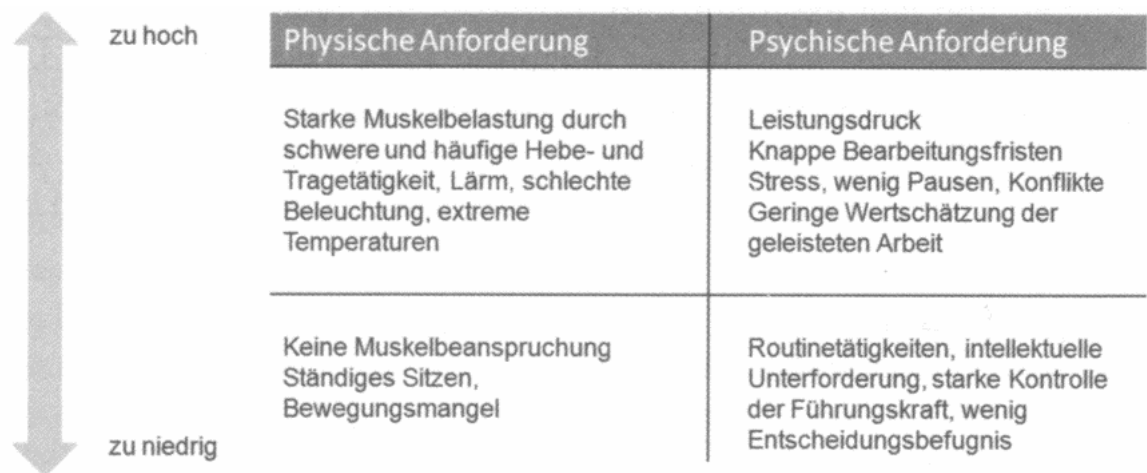


Abb. 21: Ausgewogene Arbeitsplatzgestaltung

Quelle: Flato: Zukunftsweisendes Personalmanagement, 2008, S. 147

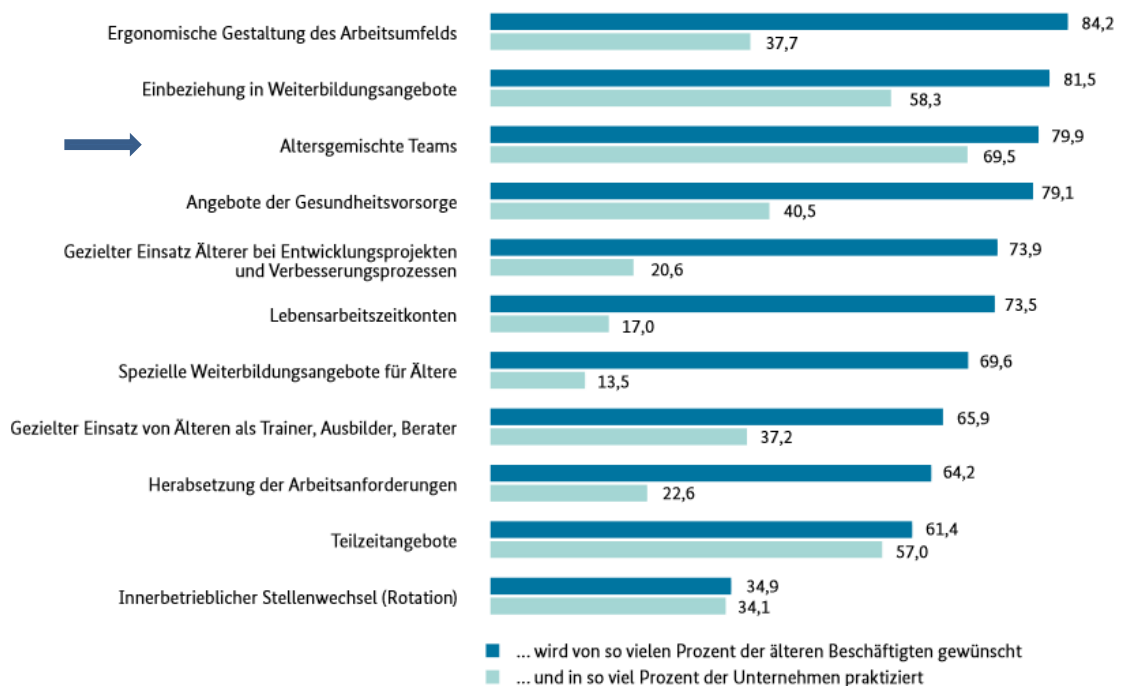


Abb. 22: Maßnahmen zur Erhaltung der Arbeitsfähigkeit aus Unternehmens- und aus Beschäftigtensicht

Quelle: Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hrsg.): Fortschrittsreport „Altersgerechte Arbeitswelt“, 2013, S. 9. Online verfügbar unter <http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF>

Entwicklung des Durchschnittsalters der Beschäftigten (einschl. in Ausbildung und Altersteilzeitbeschäftigte)
im öffentlichen Dienst ohne Berufs- und Zeitsoldaten nach Beschäftigungsverhältnis

Insgesamt

Stichtag 30.6.	Insgesamt	Durchschnitts- alter	Beamte/ Beamtinnen	Durchschnitts- alter	Arbeit- nehmer	Durchschnitts- alter
2000	4 722 323	42,3	1 684 564	43,2	3 037 759	41,8
2001	4 636 228	42,6	1 666 776	43,5	2 969 452	42,0
2002	4 623 869	42,8	1 674 804	43,7	2 949 065	42,2
2003	4 592 515	43,0	1 689 916	43,9	2 902 599	42,5
2004	4 482 188	43,4	1 696 932	44,2	2 785 256	42,9
2005	4 414 316	43,8	1 691 627	44,5	2 722 689	43,3
2006	4 391 912	44,0	1 694 513	44,8	2 697 399	43,6
2007	4 355 806	44,3	1 685 966	45,1	2 669 840	43,8
2008	4 321 505	44,5	1 672 693	45,2	2 648 812	44,0
2009	4 362 547	44,6	1 674 153	45,4	2 688 394	44,2
2010	4 400 412	44,7	1 687 053	45,4	2 713 359	44,3
2011	4 417 397	44,9	1 698 192	45,5	2 719 205	44,5

Bundesbereich

2000	411 120	43,5	209 835	42,6	201 285	44,4
2001	398 277	43,7	201 892	42,9	196 385	44,6
2002	389 037	44,0	197 821	43,3	191 216	44,8
2003	386 118	44,3	195 725	43,6	190 393	45,1
2004	381 688	44,6	193 405	43,9	188 283	45,3
2005	375 791	44,8	190 078	44,2	185 713	45,4
2006	370 806	45,1	189 165	44,6	181 641	45,6
2007	365 751	45,5	187 801	44,9	177 950	46,0
2008	352 953	45,6	184 789	45,3	168 164	45,9
2009	348 867	45,8	183 555	45,7	165 312	46,0
2010	344 580	46,0	182 923	46,0	161 657	46,0
2011	339 186	46,2	182 416	46,3	156 770	46,0

Landesbereich

2000	2 390 651	42,8	1 255 002	43,6	1 135 649	41,9
2001	2 351 971	43,1	1 246 182	43,9	1 105 789	42,1
2002	2 369 361	43,2	1 256 587	44,2	1 112 774	42,2
2003	2 373 036	43,4	1 271 602	44,3	1 101 434	42,4
2004	2 347 450	43,8	1 281 641	44,6	1 065 809	42,8
2005	2 298 116	44,1	1 276 808	44,8	1 021 308	43,2
2006	2 287 100	44,3	1 281 418	45,1	1 005 682	43,4
2007	2 273 110	44,5	1 275 546	45,3	997 564	43,6
2008	2 262 798	44,6	1 266 091	45,4	996 707	43,6
2009	2 284 113	44,6	1 268 908	45,4	1 015 205	43,7
2010	2 317 767	44,6	1 282 554	45,3	1 035 213	43,7
2011	2 336 973	44,7	1 293 933	45,3	1 043 040	43,8

kommunaler Bereich

2000	1 571 999	41,8	178 608	41,5	1 393 391	41,8
2001	1 535 744	42,0	177 267	41,7	1 358 477	42,0
2002	1 512 719	42,2	178 321	41,9	1 334 398	42,3
2003	1 479 934	42,5	179 732	42,3	1 300 202	42,6
2004	1 410 337	43,0	180 378	42,7	1 229 959	43,1
2005	1 372 974	43,5	184 080	43,2	1 188 894	43,5

2006	1 358 203	43,9	184 242	43,7	1 173 961	43,9
2007	1 341 221	44,3	183 966	44,1	1 157 255	44,3
2008	1 331 359	44,6	184 820	44,5	1 146 539	44,6
2009	1 350 245	44,8	185 511	44,8	1 164 734	44,8
2010	1 355 248	45,0	186 060	45,0	1 169 188	45,0
2011	1 367 178	45,2	186 219	45,3	1 180 959	45,2
Sozialversicherung						
2000	348 553	39,9	41 119	40,3	307 434	39,9
2001	350 236	40,3	41 435	40,4	308 801	40,2
2002	352 752	40,5	42 075	40,5	310 677	40,5
2003	353 427	40,9	42 857	40,7	310 570	40,9
2004	342 713	41,4	41 508	41,2	301 205	41,4
2005	367 435	41,5	40 661	41,8	326 774	41,4
2006	375 803	41,7	39 688	42,6	336 115	41,6
2007	375 724	42,1	38 653	43,5	337 071	41,9
2008	374 395	42,6	36 993	44,3	337 402	42,4
2009	379 322	42,8	36 179	44,9	343 143	42,6
2010	382 817	43,0	35 516	45,6	347 301	42,7
2011	374 060	43,5	35 624	46,2	338 436	43,2

© Statistisches Bundesamt, Wiesbaden, 2013

Alle Rechte vorbehalten.

Abb. 23: Entwicklung des Durchschnittsalters der Beschäftigten im öffentlichen Dienst

Quelle: Statistisches Bundesamt (Hrsg.): Entwicklung des Durchschnittsalters der Beschäftigten im öffentlichen Dienst, Wiesbaden 2013 (Material vom Statistischen Bundesamt zur Verfügung gestellt)

Literaturverzeichnis

- Adenauer**, Sibylle: Die Potenziale älterer Mitarbeiter im Betrieb erkennen und nutzen, in: Angewandte Arbeitswissenschaft. Zeitschrift für die Unternehmenspraxis, Nr. 172, 2002, S. 19-34
- Althausen**, Ulrich: Bearbeitung menschlicher Ressourcen. Strategien, Methoden, Werkzeuge, in: Althausen, Ulrich und Schmitz, Marcus und Venema, Charlotte: Demografie – Engpass Personal. Antworten, Strategien und Konzepte im Umgang mit knappen Ressourcen, Köln 2008, S. 49-90
- Armutat**, Sascha: Lebensereignisorientiertes Arbeitszeitmanagement, in: Armutat, Sascha (Hrsg.): Lebensereignisorientiertes Personalmanagement. Eine Antwort auf die demografische Herausforderung. Grundlagen, Handlungshilfen, Praxisbeispiele, Bielefeld 2009, S. 75-80
- Bartscher**, Thomas: Methodenkompetenz, in: Springer Gabler (Hrsg.): Wirtschaftslexikon, 2013. Online verfügbar unter: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/methodenkompetenz.html>, zuletzt geprüft am 04.12.2013
- Bauschmann**, Martin: Jung, dynamisch, berufserfahren... Ein Längsschnittvergleich von Stellenausschreibungen der Bibliotheks- und Informationsbranche, Berlin 2012
- Becker**, Pascal-Nicolas und **Fürste**, Fabian: Sollen wir Bibliothekare jetzt alle Informatiker werden? Forschungsdatenmanagement, Datenerhaltung und -pflege als neue Aufgabenfelder, in: BuB. Forum Bibliothek und Information, Jg. 65, Nr. 7-8, 2013, S. 512-514
- Beger**, Gabriele: Personalentwicklung. Neue Aufgaben und „altes“ Personal, in: Degkwitz, Andreas (Hrsg.): Personal- und Organisationsentwicklung in Bibliotheken, Berlin 2013, S. 157-166
- Beger**, Gabriele: Vorwort, in: Futterlieb, Kristin und Vogel, Ivo (Hrsg.): Neue Führungskräfte in Bibliotheken. Erfahrungsberichte aus der Praxis, Wiesbaden 2013, S. 7-12
- Bellmann**, Lutz und **Leber**, Ute: Den Wandel gestalten, in: Lorenz, Frank und Schneider, Günter (Hrsg.): Alternsgerechtes Arbeiten. Der demografische Wandel in den Belegschaften, Hamburg 2008, S. 17-30
- Berufsverband Information Bibliothek e.V.**: Aus- und Fortbildung, 2013. Online verfügbar unter: <http://www.bib-info.de/aus-fortbildung/fortbildung/fortbil>

dukungskalender/veranstaltungsdetails.html?tx_seminars_pi1[showUid]=430, zuletzt geprüft am 04.12.2013

Berufsverband Information Bibliothek e.V.: Kommissionen, 2012. Online verfügbar unter: <http://www.bib-info.de/kommissionen/fobikom/fortbildungen/bib-sommerkurse/archiv-der-sommerkurse/sommerkurs-2012.html>, zuletzt geprüft am 04.12.2013

BKK Bundesverband (Hrsg.): Beschäftigungsfähigkeit erhalten! Strategien und Instrumente für ein langes gesundes Arbeitsleben, Essen 2007. Online verfügbar unter <http://www.dnbgf.de/fileadmin/texte/Downloads/uploads/dokumente/2007/ENWHPAgeing.pdf>, zuletzt geprüft am 06.12.2013

BKK Bundesverband (Hrsg.): BKK Gesundheitsreport 2012, 2012. Online verfügbar unter: http://www.bkk-nordwest.de/pressecenter/publikationen/download/bkk_gesundheitsreport_2012.pdf, zuletzt geprüft am 06.12.2013

BKK Landesverband Hessen (Hrsg.): Fühlen sich ältere Beschäftigte beruflich im Abseits?, 2003. Online verfügbar unter: http://www.alternsgerechte-arbeit.de/global/show_document.asp?id=aaaaaaaaaagtll, zuletzt geprüft am 06.12.2013

Blackburn, Heidi und **Starkey**, Alysia und **Wise**, Kate: Generational tug of war. Playing nice between millennials and baby boomers in a multi-generational staff, in: Varlejs, Jana und Walton, Graham (Hrsg.): Strategies for Regenerating the Library and Information Profession (IFLA Publications, Bd. 139), München 2009, S. 148-157

Bockslaff, Antonia und **Pfister**, Andrea: Ältere Arbeitnehmer, in: Vedder, Günther und Reuter, Julia (Hrsg.): Glossar. Diversity-Management und Work-Life-Balance, 2. Aufl., München 2008, S. 9-10

Bös, Gunther: Strategisches Management alternder Belegschaften bei der Audi AG, in: Holz, Melanie und Da-Cruz, Patrick (Hrsg.): Demografischer Wandel in Unternehmen. Herausforderung für die strategische Personalplanung, Wiesbaden 2007, S. 199-212

Brandenburg, Uwe und **Domschke**, Jörg-Peter: Die Zukunft sieht alt aus. Herausforderungen des demografischen Wandels für das Personalmanagement, Wiesbaden 2007

Brockhaus (Hrsg.): Brockhaus Enzyklopädie in 30 Bänden, Gütersloh 2006

Bruch, Heike und **Kunze**, Florian und **Böhm**, Stephan: Generationen erfolgreich führen. Konzepte und Praxiserfahrungen zum Management des demographischen Wandels, Wiesbaden 2010

Bundesagentur für Arbeit (Hrsg.): Gleitender Übergang in den Ruhestand, 2013. Online verfügbar unter: <http://www.arbeitsagentur.de/zentraler-Content/Veroeffentlichungen/Merkblatt-Sammlung/MB14-Gluebergang-Ruhestand.pdf>, zuletzt geprüft am 07.12.2013

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.): Mit Erfahrung die Zukunft meistern! Altern und Ältere in der Arbeitswelt, 2. Aufl., Dortmund 2004. Online verfügbar unter: http://www.demotrans.de/documents/BAUA_Mit_Erfahrung_08_2004.pdf, zuletzt geprüft am 10.12.2013

Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung (Hrsg.): Anteile der Altersgruppen unter 20, ab 65 und ab 80 Jahren in Deutschland, 1871 bis 2060, Wiesbaden 2013. Online verfügbar unter: http://www.bib-demografie.de/DE/ZahlenundFakten/02/Abbildungen/a_02_12_ag_20_65_80_d_1871_2060.html, zuletzt geprüft am 10.12.2013

Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung (Hrsg.): Bevölkerungsbilanz und Altersstruktur, 2013. Online verfügbar unter http://www.bib-demografie.de/DE/ZahlenundFakten/02/bevoelkerungsbilanz_und_altersstruktur_node.html, zuletzt geprüft am 03.12.2013

Bundesministerium des Innern (Hrsg.): Demografiebericht. Bericht der Bundesregierung zur demografischen Lage und künftigen Entwicklung des Landes, Berlin 2011

Bundesministerium des Innern (Hrsg.): Teilzeit und Altersteilzeit, Berlin 2013. Online verfügbar unter: http://www.bmi.bund.de/DE/Themen/Moderne-Verwaltung/Dienstrecht/Beamte/Teilzeit-Altersteilzeit/teilzeit-altersteilzeit_node.html, zuletzt geprüft am 07.12.2013

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hrsg.): Fortschrittsreport „Altersgerechte Arbeitswelt“. Ausgabe 2: „Altersgerechte Arbeitsgestaltung“, Berlin 2013. Online verfügbar unter http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen-DinA4/fortschrittsreport-februar-2013.pdf?__blob=publicationFile, zuletzt geprüft am 07.12.2013

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hrsg.): Aufbruch in die altersgerechte Arbeitswelt, Berlin 2010. Online verfügbar unter: <http://www.bmas.de>

/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/anlage-bericht-der-bundesregierung-anhebung-regelaltersgrenze.pdf?__blob=publicationFile, zuletzt geprüft am 10.12.2013

Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hrsg.): Bestandsaufnahme und Konsistenzprüfung beruflicher Weiterbildungsförderung auf Bundes- und Länderebene (Berufsbildungsforschung, Bd. 12), Bonn 2011. Online verfügbar unter: http://www.bmbf.de/pub/band_zwoelf_berufsbildungsforschung.pdf, zuletzt geprüft am 08.12.2013

Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hrsg.): Weiterbildungsverhalten in Deutschland. AES 2012 Trendbericht, Bonn 2013. Online verfügbar unter: http://www.bmbf.de/pub/trendbericht_weiterbildungsverhalten_2012.pdf, zuletzt geprüft am 11.12.2013

Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung (Hrsg.): Strategie für Lebenslanges Lernen in der Bundesrepublik Deutschland, Bonn 2004. Online verfügbar unter www.blk-bonn.de/papers/heft115.pdf, zuletzt geprüft am 10.12.2013

Busch, Jürgen und **Flüter-Hoffmann**, Christiane: Demografischer Wandel und veränderte Altersstrukturen in Unternehmen, in: Armutat, Sascha (Hrsg.): Lebensereignisorientiertes Personalmanagement. Eine Antwort auf die demografische Herausforderung. Grundlagen, Handlungshilfen, Praxisbeispiele, Bielefeld 2009, S. 15-28

Dautermann, Andreas und **Braun**, Kristoffer: Computerkompetenz der Generation 50plus. Wie E-Learning helfen kann, in: Kampmann, Birgit (Hrsg.): Die Alten und das Netz. Angebote und Nutzung jenseits des Jugendkults. Wiesbaden 2012, S. 112–123

Deller, Jürgen (u. a.): Personalmanagement im demografischen Wandel. Ein Handbuch für den Veränderungsprozess, Heidelberg 2008

Deutscher Beamtenwirtschaftsring (Hrsg.): Familienpolitische Teilzeit für Beamte, Düsseldorf 2013. Online verfügbar unter: http://www.dbw-online.de/familienpolitische_teilzeit_dbw_online, zuletzt geprüft am 07.12.2013

Deutscher Beamtenwirtschaftsring (Hrsg.): Sabbatregelungen im öffentlichen Dienst, Düsseldorf 2013. Online verfügbar unter: <http://www.dbw-online.de/informationen/arbeitszeit-im-oeffentlichen-dienst/sabbatregelungen>, zuletzt geprüft am 07.12.2013

Deutscher Beamtenwirtschaftsring (Hrsg.): Teilzeit im öffentlichen Dienst, Düsseldorf 2013. Online verfügbar unter: <http://www.dbw-online.de/informationen/arbeitszeit-im-oeffentlichen-dienst/teilzeit>, zuletzt geprüft am 07.12.2013

Deutscher Beamtenwirtschaftsring (Hrsg.): Telearbeit, Düsseldorf 2013. Online verfügbar unter: <http://www.dbw-online.de/informationen/arbeitszeit-im-oeffentlichen-dienst/telearbeit>, zuletzt geprüft am 07.12.2013

Deutscher Beamtenwirtschaftsring (Hrsg.): Zeitsouveränität für Beschäftigte im öffentlichen Dienst, Düsseldorf 2013. Online verfügbar unter: <http://www.dbw-online.de/informationen/arbeitszeit-im-oeffentlichen-dienst/zeitsouveraenitaet>, zuletzt geprüft am 07.12.2013

Flato, Erhard und **Reinbold-Scheible**, Silke: Zukunftsweisendes Personalmanagement. Herausforderung demografischer Wandel, München 2008

Freude, Gabriele und **Pech**, Eberhard: Demographischer Wandel, Gesundheit und Arbeitsfähigkeit, in: Kerschbaumer, Judith und Schroeder, Wolfgang (Hrsg.): Sozialstaat und demographischer Wandel. Herausforderungen für Arbeitsmarkt und Sozialversicherung, Wiesbaden 2005, S. 185-222

Georgy, Ursula: Erfolg durch Innovation. Strategisches Innovationsmanagement in Bibliotheken und öffentlichen Informationseinrichtungen (B.I.T.online Innovativ, Bd. 29), Wiesbaden 2010

Georgy, Ursula: ZBIW Zukunft Bibliothek – Investition in Weiterbildung. Bibliothekarische Weiterbildung in NRW, in: b.i.t.online, Jg. 16, Nr. 5, 2013, S. 404-409

Gläser, Christine: Elektronischer Auskunftsdienst im Echtzeitbetrieb. Chatangebote in angloamerikanischen Bibliotheken – Möglichkeiten der Übertragbarkeit auf deutsche Bibliotheken (Berliner Handreichungen zur Bibliothekswissenschaft, Bd. 99), Berlin 2001

Günther, Tina: Die demografische Entwicklung und ihre Konsequenzen für das Personalmanagement, in: Preißing (Hrsg.): Erfolgreiches Personalmanagement im demografischen Wandel, München 2010, S. 1-40

Haas-Betz Wieser, Eva: Die Bibliothek von innen heraus entwickeln. Personal- und Organisationsentwicklung im der Staatsbibliothek zu Berlin, in: Degkwitz, Andreas (Hrsg.): Personal- und Organisationsentwicklung in Bibliotheken, Berlin 2013, S. 91-105

Hartmann, Babett: Wissenstransfer. Ein Qualitätsmodell für den Führungswechsel in Bibliotheken (Excellence in Teaching and Learning, Bd. 2), Berlin 2009

Hartsch, Andreas: Führen in alternden Belegschaften: Alter(n)smanagement in Bibliotheken, in: Oßwald, Achim (Hrsg.) (u. a.): MALIS-Praxisprojekte 2012. Projektberichte aus dem berufsbegleitenden Masterstudiengang Bibliotheks- und Informationswissenschaft der Fachhochschule Köln (B.I.T.online Innovativ, Bd. 40), Wiesbaden 2012, S. 63-82

Hasselhorn, Hans Martin und **Rauch**, Angela: Perspektiven von Arbeit, Alter, Gesundheit und Erwerbsteilhabe in Deutschland, in: Bundesgesundheitsblatt – Gesundheitsforschung – Gesundheitsschutz, Jg. 56, Nr. 3, 2013, S. 339-348

Heinze, Rolf G. und **Naegele**, Gerhard und **Schneiders**, Katrin: Wirtschaftliche Potentiale des Alters, Stuttgart 2011

Hesse, Jürgen und **Schrader**, Hans Christian: Zu jung für die Rente – zu alt für den Job? Warum ältere Arbeitnehmer wieder gute Chancen haben, Frankfurt a. M. 2008

Holz, Melanie: Leistungs- und Erwerbsfähigkeit älterer Mitarbeiter, in: Holz, Melanie und Da-Cruz, Patrick (Hrsg.): Demografischer Wandel in Unternehmen. Herausforderungen für die strategische Personalplanung, Wiesbaden 2007, S. 37-52

Holz, Melanie: Motivation von älteren Mitarbeitern, in: Holz, Melanie und Da-Cruz, Patrick (Hrsg.): Demografischer Wandel in Unternehmen. Herausforderungen für die strategische Personalplanung, Wiesbaden 2007, S. 159-172

Holz, Melanie: Sicherung der Innovationsfähigkeit bei alternden Belegschaften, in: Holz, Melanie und Da-Cruz, Patrick (Hrsg.): Demografischer Wandel in Unternehmen Herausforderungen für die strategische Personalplanung, Wiesbaden 2007, S. 127-142

Ilmarinen, Juhani: Arbeitsfähigkeit gemeinsam fördern – ein Gewinn für alle Beteiligte, in: Deller, Jürgen (u. a.): Personalmanagement im demografischen Wandel, Heidelberg 2008

Ilmarinen, Juhani: Arbeitsfähig in die Zukunft, in: Giesert, Marianne (Hrsg.): Arbeitsfähig in die Zukunft. Willkommen im Haus der Arbeitsfähigkeit, Hamburg 2011

Ilmarinen, Juhani und **Tempel**, Jürgen: Erhaltung, Förderung und Entwicklung der Arbeitsfähigkeit. Konzepte und Forschungsergebnisse aus Finnland, in: Badura, Bernhard und Schellschmidt, Henner und Vetter, Christian (Hrsg.): Demographischer Wandel. Herausforderung für die betriebliche Personal- und Gesundheitspolitik (Fehlzeiten-Report, Bd. 2002), Berlin 2003, S. 85-99

Initiative Neue Qualität der Arbeit (Hrsg.): Demographischer Wandel und Beschäftigung. Plädoyer für neue Unternehmensstrategien, 2. Aufl., Dortmund 2005. Online verfügbar unter: http://www.inqa.de/SharedDocs/PDFs/DE/Publikationen/memorandum-demographie.pdf?__blob=publicationFile, zuletzt geprüft am 04.12.2013

Initiative Neue Qualität der Arbeit (Hrsg.): Geistig fit im Beruf! Wege für ältere Arbeitnehmer zur Stärkung der grauen Zellen, 4. Aufl., Dortmund 2013. Online verfügbar unter: http://www.inqa.de/DE/Lernen-Gute-Praxis/Publikationen/pfiff-geistig-fit-im-beruf.pdf?__blob=publicationFile, zuletzt geprüft am 06.12.2013

Initiative Neue Qualität der Arbeit (Hrsg.): Work Ability Index-Fragebogen, 2013. Online verfügbar unter <http://www.arbeitsfaehigkeit.uni-wuppertal.de/picture/upload/file/WAI-Fragebogen%20Langversion.pdf>, zuletzt geprüft am 12.12.2013

Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (Hrsg.): Berufe im Spiegel der Statistik 2002-2011. Berufsfeld 823, 2013. Online verfügbar unter: <http://bisds.infosys.iab.de/bisds/result?region=19&beruf=BO823&qualifikation=2>, zuletzt geprüft am 04.12.2013

Jung, Hans: Personalwirtschaft, 9. Aufl., München 2011

Kersting, Martin: Herausforderungen an die Diagnostik, in: Personalmagazin, Nr. 6, 2007, S. 68-71

Klinkhammer, Heinz: Demografischer Wandel in der unternehmerischen Praxis bei der deutschen Telekom, in: Happe, Guido (Hrsg.): Demografischer Wandel in der unternehmerischen Praxis. Mit Best-Practice-Berichten, Wiesbaden 2007, S. 213-220

Kolb, Meinulf: Personalmanagement. Grundlagen, Konzepte, Praxis, Wiesbaden 2008

Koller, Barbara und **Gruber**, Hannelore: Ältere Arbeitnehmer im Betrieb und als Stellenbewerber aus der Sicht der Personalverantwortlichen (Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Bd. 34), Stuttgart 2001. Online verfü-

bar unter http://doku.iab.de/mittab/2001/2001_4_mittab_koller_gruber.pdf, zuletzt geprüft am 03.12.2013

Kroll, Dieter: Zukunft hat Programm: Strategien für den demografischen Wandel. In: Kroll, Dieter (Hrsg.): Programm: Zukunft. Antworten auf den demografischen Wandel, Wiesbaden 2012, S. 15-42

Kruse, Andreas: Arbeitsmodelle der Zukunft. Lebenszyklusorientierung und veränderte Personalstrukturen, München 2009. Online verfügbar unter: http://www.romanherzoginstitut.de/uploads/tx_mspublication/RHI-Position_6_Kruse_01.pdf, zuletzt geprüft am 04.12.2013

Langhoff, Thomas: Den demographischen Wandel im Unternehmen erfolgreich gestalten. Eine Zwischenbilanz aus arbeitswissenschaftlicher Sicht, Berlin 2009

Lehr, Ursula: Psychologie des Alterns, 11. Aufl., Wiebelsheim 2007

Lukas, Julia: Personalpolitische Handlungsalternativen mit älteren Arbeitnehmern in Unternehmen vor dem Hintergrund der demographischen Entwicklung in Deutschland. Eine theoretische Analyse und praktische Implementierung an einem konkreten Praxisbeispiel, Hamburg 2012

Martin, Mike und **Kliegel**, Matthias: Psychologische Grundlagen der Gerontologie, 3. Aufl., Stuttgart 2010

Meyer, Jenny: Older Workers and the Adoption of New Technologies, 2008. Online verfügbar unter <ftp://ftp.zew.de/pub/zew-docs/dp/dp07050.pdf>, zuletzt geprüft am 06.12.2013

Morschhäuser, Martina und **Ochs**, Peter und **Huber**, Achim: Demographiebewusstes Personalmanagement. Strategien und Beispiele für die betriebliche Praxis, Gütersloh 2008

Morschhäuser, Martina: Gesund bis zur Rente. Konzepte gesundheits- und alternsgerechter Arbeits- und Personalpolitik, Stuttgart 2002. Online verfügbar unter: http://www.demotrans.de/documents/BR_DE_BR_10.pdf, zuletzt geprüft am 08.12.2013

Moschella, Claudia: So bekommt man den demografischen Wandel in den Griff. Neun praktische Empfehlungen aus dem Haupt- und Personalamt der Stadt Esslingen am Neckar, in: BuB. Forum Bibliothek und Information, Jg. 64, Nr. 10, 2012, S. 764

Motzko, Meinhard: Demografischer Wandel – Wen interessiert das eigentlich?, in: BuB. Forum Bibliothek und Information, Jg. 64, Nr.10, S. 726-763

- Mumenthaler**, Rudolf: Innovationsmanagement an Hochschulbibliotheken am Beispiel der ETH-Bibliothek, 2009. Online verfügbar unter: <http://e-collection.library.ethz.ch/eserv/eth:41815/eth-41815-01.pdf>, zuletzt geprüft am 05.12.2013
- Münch**, Vera: „Unsere Außenwirkung können wir nur verändern, wenn wir uns innerlich verändern“, in: b.i.t. online, Jg. 15, Nr. 4, 2012, S. 380-381
- Mürdter**, Andreas: Gesundheitsmanagement, in: Armutat, Sascha (Hrsg.): Lebensereignisorientiertes Personalmanagement. Eine Antwort auf die demografische Herausforderung. Grundlagen, Handlungshilfen, Praxisbeispiele. Bielefeld 2009, S. 98-106
- Nationale Arbeitsschutzkonferenz** (Hrsg.): Gesund und erfolgreich arbeiten im Büro. Abschlussbericht zum GDA-Arbeitsprogramm, Berlin 2013. Online verfügbar unter: http://www.gda-portal.de/de/pdf/Buero-Abschlussbericht_2008-12.pdf?__blob=publicationFile&v=2, zuletzt geprüft am 07.12.2013
- Nürnberger**, Dorothee: Allgemeine Herausforderungen an das Personalmanagement in Bibliotheken, in: Degkwitz, Andreas (Hrsg.): Personal- und Organisationsentwicklung in Bibliotheken, Berlin 2013, S. 157-166
- Olfert**, Klaus: Personalwirtschaft, 14. Aufl., Herne 2010
- Preißing**, Dagmar: Kompetenzentwicklung im demografischen Wandel, in: Preißing, Dagmar (Hrsg.): Erfolgreiches Personalmanagement im demografischen Wandel, München 2010, S. 141-193
- Prezewowsky**, Michael: Demografischer Wandel und Personalmanagement. Herausforderungen und Handlungsalternativen vor dem Hintergrund der Bevölkerungsentwicklung, Diss., Wiesbaden 2007
- Putzing**, Monika und **Sadowski-Lehmann**, Uta: Zeit zum Handeln. Instrumente zur Gestaltung des demografischen Wandels, 2009. Online verfügbar unter: www.lasa-brandenburg.de/fileadmin/user_upload/MAIN-dateien/schriftenreihen/praxishilfe-nr-19.pdf, zuletzt geprüft am 05.12.2013
- Riechert**, Ina: Psychische Störungen bei Mitarbeitern. Ein Leitfaden für Führungskräfte und Personalverantwortliche - von der Prävention bis zur Wiedereingliederung, Berlin 2011
- Rimbach**, Astrid: Die Motivations- und Arbeitssituationsanalyse aus gesundheitlicher Sicht als Baustein eines demografieorientierten Personalmanagements, in: Göke, Michael (Hrsg.): Wirtschaftliche Implikationen des demografi-

schen Wandels. Herausforderungen und Lösungsansätze, Wiesbaden 2013, S. 179–191

Rösch, Hermann: Vorlesung Bibliotheksgeschichte, 2005. Online verfügbar unter [http://www.fbi.fh-koeln.de/institut/personen/roesch/Material_](http://www.fbi.fh-koeln.de/institut/personen/roesch/Material_Roesch/Folien-WB-Bibliotheksgeschichte.pdf)

Roesch/Folien-WB-Bibliotheksgeschichte.pdf, zuletzt geprüft am 06.12.2013

Roßnagel, Stamov: Mythos: „alter“ Mitarbeiter. Lernkompetenz jenseits der 40?!, Weinheim 2008

Rühl, Monika: Change Management unter demografischem Einfluss bei der Deutschen Lufthansa, in: Happe, Guido (Hrsg.): Demografischer Wandel in der unternehmerischen Praxis. Mit Best-Practice-Berichten, Wiesbaden 2007

Rühl, Monika und **Armutat**, Sascha: Elemente eines lebensereignisorientierten Personalmanagements, in: Sascha Armutat (Hrsg.): Lebensereignisorientiertes Personalmanagement. Eine Antwort auf die demografische Herausforderung. Grundlagen, Handlungshilfen, Praxisbeispiele, Bielefeld 2009, S. 29-32

Rühl, Monika: Instrumente im Kontext des Lebensereignisses „Change“, in: Armutat, Sascha (Hrsg.): Lebensereignisorientiertes Personalmanagement. Eine Antwort auf die demografische Herausforderung. Grundlagen, Handlungshilfen, Praxisbeispiele, Bielefeld 2009, S. 124-129

Schat, Hans-Dieter: Ältere Fachkräfte beschäftigen. Ein Ratgeber für Betriebe im demografischen Wandel, München 2011

Schat, Hans-Dieter: Demografische Personalmaßnahmen und Innovationserfolge, in: Göke, Michael und Heupel, Thomas (Hrsg.): Wirtschaftliche Implikationen des demografischen Wandels. Herausforderungen und Lösungsansätze, Wiesbaden 2013, S. 399-415

Schilling, Gabi: Alternsgerechte Arbeitszeitgestaltung, in: Lorenz, Frank und Schneider, Günter (Hrsg.): Alternsgerechtes Arbeiten. Der demografische Wandel in den Belegschaften, Hamburg 2008, S. 89-123

Schmid, Isabelle (u. a.): Die Digitalisierung lebender Lexika. Wissenstransfer bei Pensionierungen in Schweizer Bibliotheken, in: BuB, Forum Bibliothek und Information, Jg. 64, Nr. 6, 2012, S. 444-446

Schmitz, Marcus: Erhaltung und Bindung. Wege zur zukunftsfähigen Organisation, in: Althaus, Ulrich und Schmitz, Marcus und Venema, Charlotte: Demografie – Engpass Personal. Antworten, Strategien und Konzepte im Umgang mit knappen Ressourcen, Köln 2008, S. 91-175

Schneider, Sven und **Lipinski**, Slawomira und **Schiltenswolf**, Marcus: Occupations associated with a high risk of self-reported back pain. Representative outcomes of a back pain prevalence study in the Federal Republic of Germany. Table 2, in: European Spine Journal, Jg. 15, Nr. 6, 2006, S. 821-833. Online verfügbar unter: <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3489435/>, zuletzt geprüft am 06.12.2013

Sehrbrock, Ingrid: Die Arbeitsqualität im öffentlichen Dienst aus Sicht der Beschäftigten. DGB Index gute Arbeit. Sonderauswertung öffentlicher Dienst, Berlin 2011. Online verfügbar unter: <http://kurzurl.net/ilmd4>, zuletzt geprüft am 05.12.2013

Statistisches Bundesamt (Hrsg.): Berufliche Weiterbildungsquoten 2012, Wiesbaden 2013. Online verfügbar unter: https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/Indikatoren/QualitaetArbeit/_Grafik/6_2_Weiterbildungsquoten.html, zuletzt geprüft am 26.11.2013

Statistisches Bundesamt (Hrsg.): Entwicklung des Durchschnittsalters der Beschäftigten im öffentlichen Dienst, Wiesbaden 2013 (Material vom Statistischen Bundesamt zur Verfügung gestellt. S. Anhang: Abb. 23)

Statistisches Bundesamt (Hrsg.): Öffentlicher Dienst 2013. 2,4% mehr Pensionäre (Pressemitteilung, 236), 2013. Online verfügbar unter https://www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/Pressemitteilungen/2013/07/PD13_236_742pdf.pdf;jsessionid=03AC3CFB0F7607023560C38F0464706C.cae1?__blob=publicationFile, zuletzt geprüft am 03.12.2013

Stettes: Karriere und Beruf 50plus. Wege zu demografischer Fitness und mehr Beschäftigung, Köln 2011. Online verfügbar unter: <http://www.iwkoeln.de/de/studien/gutachten/beitrag/63339>, zuletzt geprüft am 04.12.2013

Stump, Katrin: Bibliothekare „neuen Typs“. Antrittsrede der Freiburger Bibliotheksdirektorin, in: BIS. Bibliotheken in Sachsen, Jg. 2, Nr. 4, 2009, S. 247-249

Sutter, Tillmann und **Mehler**, Alexander: Der aktuelle Medienwandel im Blick einer interdisziplinären Medienwissenschaft, in: Sutter, Alexander und Mehler, Tillman (Hrsg.): Medienwandel als Wandel von Interaktionsformen, Wiesbaden 2010, S. 7-16

Thomas, Linda: Generationenwandel. Personalmanagement im Bibliothekswesen, in: Futterlieb, Kristin und Vogel, Ivo (Hrsg.): Neue Führungskräfte in Bibliotheken. Erfahrungsberichte aus der Praxis, Wiesbaden 2013, S. 51-60

Tröger, Beate: Personalentwicklung in der Praxis, in: Degkwitz (Hrsg.): Personal- und Organisationsentwicklung in Bibliotheken, Berlin 2013, S. 81-90

Umlauf, Konrad: Die neue Entgeltordnung des TV-L, 2012. Online verfügbar unter: <http://www.dasbibliothekswissen.de/Die-neue-Entgeltordnung-des-TV-L.html>, zuletzt geprüft am 07.12.2013

van Knippenberg, Daan und **Schippers**, Michaéla: Work Group Diversity, in: Annual Review of Psychology, Bd. 58, 2007, S. 515-541

Weiterbildungszentrum Freie Universität Berlin: Bibliotheksweiterbildung. Weiterbildungsprogramm für Beschäftigte in öffentlichen und wissenschaftlichen Bibliotheken. Wintersemester 2013/14, Berlin 2013. Online verfügbar unter: http://www.fu-berlin.de/sites/weiterbildung/weiterbildungsprogramm/pdf/bib_pdf/bib.pdf?1377768153, zuletzt geprüft am 03.12.2013

Winkelmann, Dieter: Qualifikation und Weiterbildung bei sich verändernden Altersstrukturen im Unternehmen, 2012. Online verfügbar unter: http://www.sparkassenakademie-bayern.de/assets/files/veroeffentlichungen/07_Altersstr_Grundf_Benedikt_Sammelb.pdf, zuletzt geprüft am 03.12.2013

Winkels, Rico S.: Demografischer Wandel. Herausforderungen und Chancen für Personalentwicklung und Betriebliche Weiterbildung (Münchner Studien zur Erwachsenenbildung, Bd. 2), Berlin 2007

Winkler, Ruedi: Alternsgerechtes Arbeiten. Wie kann Arbeitsfähigkeit im Alter von den Unternehmen gefördert werden? Vortrag auf der Fachtagung „Alternde Belegschaften – Vom Golden Handshake zum Silver Worker“, Wien 2008. Online verfügbar unter: <http://www.forschungsnetzwerk.at/downloadpub/info117.pdf>, zuletzt abgerufen am 03.12.2013

Witzlack, Pit: Veränderungsfähigkeit von Organisationen. Wandel durch Annäherung der Ideen, in: Degkwitz, Andreas (Hrsg.): Personal- und Organisationsentwicklung in Bibliotheken, Berlin 2013, S. 1-12

Zentrum für Bibliotheks- und Informationswissenschaftliche Weiterbildung: Weiterbildungsprogramm für Beschäftigte in Bibliotheken und Informationseinrichtungen. 2. Halbjahr 2012, Köln 2012. Online verfügbar unter: <http://www.fbi.fh-koeln.de/zbiw/programm2013-2.pdf>, zuletzt geprüft am 03.12.2013

Zentrum für Bibliotheks- und Informationswissenschaftliche Weiterbildung: Weiterbildungsprogramm für Beschäftigte in Bibliotheken und Informati-

onseinrichtungen. 2. Halbjahr 2013, Köln 2013, S. Online verfügbar unter:
<http://www.fbi.fh-koeln.de/zbiw/programm2013-2.pdf>, zuletzt geprüft am
03.12.2013

Zentrum für Bibliotheks- und Informationswissenschaftliche Weiterbildung: Weiterbildungsprogramm für Beschäftigte in Bibliotheken und Informations-
einrichtungen. 1. Halbjahr 2014, Köln 2013. Online verfügbar unter:
<http://www.fbi.fh-koeln.de/zbiw/programm2013-2.pdf>, zuletzt geprüft am
03.12.2013

Zimmermann, Hildegard: Weiterbildung im späteren Erwerbsleben. Empirische
Befunde und Gestaltungsvorschläge, 2009. Online verfügbar unter:
<http://www.e-cademic.de/data/ebooks/extracts/9783763911325.pdf>, zuletzt ge-
prüft am 06.12.2013

Hiermit versichere ich, die Arbeit selbstständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt zu haben.

Lünen, den 19.12.2013

Verena Pfennig